



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ROZVOJ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE VE VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI**

DEVELOPMENT OF THE EMPLOYER BRAND IN THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Žaneta Kosíková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2021**



# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Žaneta Kosíková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Rozvoj značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení aktuálního stavu značky zaměstnavatele a její rozvoj zaměřený na získávání nejvíce talentovaných zaměstnanců.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6161-4.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

BACH, Stephen, ed. Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. 4. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. ISBN 978-1-4051-1851-4.

MOSLEY, Richard a Simon BARROW. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. England: John Wiley, 2005. ISBN 10 0-470-01273-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na téma Employer Branding, kdy v teoretické části jsou popsány možnosti budování značky a jejího vylepšování. V části praktické se nachází popis vybrané společnosti a popis aktuální situace ve společnosti. Následně je proveden interní i externí výzkum značky společnosti jako zaměstnavatele, kdy se zaměřuje na brněnský závod. V práci jsou podle výsledků analytické části identifikovány nedostatky a navrženy možnosti k jejich zlepšení.

## **Klíčová slova**

Značka zaměstnavatele, personální marketing, lidské zdroje, management značky, headhunting

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the topic of Employer Branding, where the theoretical part describes the possibilities of building a brand and improving it. The practical part contains a description of the selected company and a description of the current situation in the company. Subsequently, internal, and external research of the company's brand as an employer is carried out, focusing on the Brno enterprise. According to the results of the analytical part, issues are identified and possibilities for their improvement are suggested.

## **Keywords**

Employer Branding, Human resources marketing, Human Resources, Brand Management, Headhunting



### **Bibliografická citace**

KOSÍKOVÁ, Žaneta. *Rozvoj značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133282>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.





### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....

podpis autora



### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho podnětné rady a vstřícnost při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala kolektivu společnosti XY, s.r.o. za jejich ochotu ke spolupráci a za poskytnutí všech nezbytných informací a praktických rad.



# Obsah

Úvod.....	15
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	16
2 Teoretická východiska práce .....	17
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	18
2.1.2 Strategie lidských zdrojů .....	19
2.2 Personální práce .....	19
2.3 Značka zaměstnavatele.....	21
2.3.1 Budování značky zaměstnavatele .....	25
2.4 Personální marketing.....	29
2.4.1 Marketingový mix.....	31
2.4.2 4P v personalistice .....	32
2.5 Získávání pracovníků .....	34
2.5.1 Headhunting a Recruitment .....	38
2.5.2 Fluktuace a stabilita .....	39
2.5.3 Hodnocení náborového procesu.....	40
2.6 Sociální sítě .....	42
2.7 Generace X,Y,Z .....	43
2.8 Net Promoter Score .....	45
3 Analýza současného stavu .....	47
3.1 Popis společnosti.....	47
3.2 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti.....	49
3.3 Zaměstnanci společnosti .....	51
3.4 Nábor zaměstnanců .....	53
3.5 Dosavadní podpora budování značky zaměstnavatele .....	56
3.5.1 Interní podpora.....	56

3.5.2	Externí podpora .....	60
3.6	Dotazníkové šetření .....	63
3.6.1	Dotazník pro studenty VUT .....	63
3.6.2	Dotazník pro zaměstnance .....	82
4	Návrhová část .....	93
4.1	Karierní stránky .....	93
4.2	eNPS .....	98
4.3	EVP .....	101
4.4	Měření nákladů a času náborového procesu .....	104
4.5	Náklady na návrhy .....	104
	Závěr .....	106
	Seznam použitých zdrojů .....	107
	Seznam použitých zkratk .....	113
	Seznam obrázků .....	114
	Seznam tabulek .....	115
	Seznam grafů .....	116
	Seznam příloh .....	117

## Úvod

Budování značky zaměstnavatele se v posledních letech dostává do povědomí všech firem. Mimo jiné i proto, že je důležité si uvědomovat, že každá firma už svoji značku má a je jen na ní, jak tato značka vypadá.

Vzhledem k nezaměstnanosti v ČR, která se v době psaní této diplomové práce pohybuje okolo 4 % je důležité se zaměřovat na oslovení nových zaměstnanců a udržení zaměstnanců stávajících. Již dlouhou dobu nestačí firmám k získání zaměstnance jen vyvěsit inzerát na internet a věřit, že se někdo přihlásí. Od firem je čím dál více vyžadován proaktivní přístup k vyhledávání zaměstnanců. Firmy se předhánějí v nabídkách, které kandidátům poskytují, například formou benefitů nebo finanční odměny. I proto může dobrá značka zaměstnavatele znamenat ten rozdíl, kvůli kterému se daný kandidát rozhodne pro tu či onu firmu pracovat.

Zároveň může snaha o budování značky zaměstnavatele napomoci k udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti. A to především formou zvýšené komunikace, která se s budováním značky zaměstnavatele pojí. Už nestačí zaměstnanci navýšit mzdu a věřit, že ho to udrží. Zaměstnanci si čím dál více uvědomují, že v práci stráví bez mála třetinu svého času a je tedy vhodné, aby se jim zde líbilo a cítili se zde dobře.

Dalšími benefity zaměřenými na budování značky zaměstnavatele je definování a ujasnění si, jak chce společnost vyznívat uvnitř i navenek. Ucelenost a stálost ve sdílení informací je velice důležitá. Zároveň také roste nutnost zaměřit se na kulturu společnosti, která v mnoha případech rozhodne, zda zaměstnanec zůstane ve společnosti, nebo zda kandidát přijme nabídku. Více se nyní projevuje i nutnost zařadit do kultury společnosti možnost kariérního růstu, který může napomoci k udržení i přilákání zaměstnanců.

Je důležité uvědomit si, že společnosti musí pro dosažení ideálního kandidáta projevit aktivní přístup a zajímat se o aktuální požadavky kandidátů na trhu. Je naprosto běžné, že zájemci si svého potencionálního zaměstnavatele vyhledají na internetu. Je tedy jen na společnosti, jakým způsobem se k budování značky zaměstnavatele postaví.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení aktuálního stavu značky zaměstnavatele a její rozvoj zaměřený na získávání nejvíce talentovaných zaměstnanců. Dílčím cílem práce je zmapování očekávání studentů VUT vůči jejich potencionálnímu zaměstnavateli a zjištění atraktivity společnosti XY, s.r.o. v očích studentů VUT v Brně. Pro zjištění aktuálního stavu společnosti bude dalším dílčím cílem dotazníkové šetření uvnitř společnosti směřované na téma hodnocení společnosti XY, s.r.o. jako zaměstnavatele.

Návrhy změn budou uskutečněny na základě teoretických znalostí a výsledků analytické části. Navržené změny by měly přispět ke zlepšení značky zaměstnavatele a k jejímu šíření ve společnosti i mimo ni.

Dílčími cíli této práce je zhotovení literární rešerše, představení společnosti, popis současného stavu ve společnosti, sestavení dotazníků a jejich vyhodnocení.

V první části práce se zaměřuji na literární rešerši, ve které budou vymezeny základní pojmy. Bude zde popsáno řízení lidských zdrojů a personální marketing. Dále zde bude popsán pojem značky zaměstnavatele a získávání pracovníků. V neposlední řadě zde budou zmíněny sociální sítě a popis generací X, Y, Z.

V druhé části práce bude popsána společnost XY, s.r.o. a její současný stav vzhledem k personálnímu oddělení a k aktivitám napomáhajícím k tvorbě značky zaměstnavatele. V analytické části práce jsem využila metodiky dotazníkového šetření s různými typy otázek. Použila jsem otázky otevřené a uzavřené, kdy u uzavřených otázek jsem aplikovala několik variant. Mezi tyto varianty patří uzavřené otázky s výběrem z možností, seřazování seznamu dle důležitosti, hodnocení jednotlivých faktorů na škále a také Net Promoter Score. V závěru budou navrženy možnosti ke zlepšení současného stavu.



## 2 Teoretická východiska práce

V této části práce se zaměřím na teoretická východiska celé práce. Tato teoretická východiska jsou zpracována na základě odborných českých i zahraničních zdrojů. Postupně jsou v této části popsány pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální marketing, pojem značky zaměstnavatele a získávání pracovníků. Navíc jsou zde zmíněny i sociální sítě a jejich využití pro oddělení lidských zdrojů. V neposlední řadě jsou zde shrnuty generace X, Y, Z a jejich pohled na trh práce.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se občas i dnes potkává s protichůdnými názory na pojem lidské zdroje. Jistá část obyvatelstva by raději využívala pojem řízení lidí. Problematika řízení lidských zdrojů se datuje od 80. let 20. století, mezi významná jména zabývající se touto problematikou patří například Charles Fombrun a Michael Beer. Již dříve, v době první světové války, se mluvílo o personálním řízení. (1)

Hlavní změna, kterou přineslo právě řízení lidských zdrojů je v pojetí lidí ve firmách, kteří jsou chápáni jako rozhodující zdroj a je s nimi také tak jednáno. Toto se dále projevuje v zájmu vrcholového managementu. Autoři jako Guest či Storey uvádí, že u personálního řízení jde o jinou myšlenku, než jde u o nového řízení lidských zdrojů. Upozorňují na to, že v novém pojetí je totiž člověk vnímán jako aktivum nikoliv jako náklad. (1)

Do spojitosti s řízením lidských zdrojů se přidávají nové koncepce a pojmy, které na člověka jako zaměstnance a jeho hodnotu pro organizace pohlížejí z nových úhlů. Mezi tyto pojmy mimo jiné patří také intelektuální a lidský kapitál. Intelektuální kapitál jsou znalosti, dovednosti a schopnosti, které spolu s hmotnými zdroji následně tvoří celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál můžeme rozdělit na tři složky:

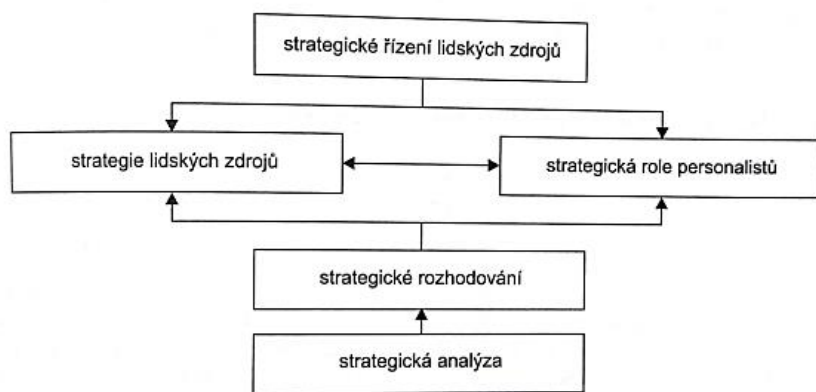
- Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace
- Společenský kapitál – znalosti, které vyplývají ze vztahů vevnitř i mimo organizaci
- Organizační kapitál – znalosti uložené v databázích apod., jsou vlastněny organizací. (2)

Z pojmů jako je intelektuální a lidský kapitál a z jejich koncepce se postupem času vyvinulo tzv. řízení talentů. U řízení talentů jde o zajištění toku talentů, o motivování

a rozvíjení talentovaných jedinců, a také jde o přemýšlení směrem do budoucnosti a k budoucím potřebám talentů v organizaci. Ve zkratce má tedy řízení talentů zabezpečit talenty na dobu, kdy jsou v organizaci potřební. (2)

### 2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Jde o přístup, kde se spojuje strategie lidských zdrojů a strategie společnosti. Mimo jiné se také zabývá denní prací personalistů, kteří svou prací zajišťují podporu strategických cílů a generování přidané hodnoty. Jedná se o přístup složený z konceptů pro uplatňování strategií lidských zdrojů odvozených od současného stavu společnosti a také od aktuálního stavu řízení lidských zdrojů. Na následujícím obrázku č.1 můžeme vidět, že se zabývá nejen strategiemi lidských zdrojů, ale také postavením personalistů v organizaci. (1)



Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů; zdroj: (1)

Jasným milníkem pro strategické řízení lidských zdrojů je posílit schopnost rozvoje organizace tím, že bude složena z lidí, kteří jsou pro svou práci kvalifikovaní, motivovaní a oddaní. Hlavními cíli je dosažení vertikální a horizontální integrace mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace, utvářet pocit jistoty v dynamickém prostředí byznysu. Samozřejmě je cílem také zhodnocovat silné stránky lidských zdrojů v prospěch strategie organizace.

Vertikální integrace mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je těžké dosáhnout z těchto důvodů:

- Různorodost úrovně a stylu řízení organizace
- Procesní složitost vytváření strategie ovlivněná řadou vlivů
- Postupná evoluce strategie celé organizace
- Nejasnosti v organizační strategii

- Kvantitativnost definice cílů ve strategii organizace
- Ne zcela kompletní integrace z důvodu vícero faktorů ovlivňujících strategii lidských zdrojů. (1)

### **2.1.2 Strategie lidských zdrojů**

Strategie lidských zdrojů jako každá jiná strategie musí obsahovat cíle, kterých má dosáhnout a také plán akcí, kde najdeme detailní postup a prostředky k úspěšnému splnění cílů. (3)

Obecně je strategie lidských zdrojů soubor postupů, které se doplňují a podporují, jež organizace využívá ke zlepšení svého výkonu. Existují tři přístupy k řízení lidských zdrojů a od toho odvislých strategií. Jsou to řízení zaměřené na vysoký výkon, na vysokou míru oddanosti a vysokou míru zapojení. V oblasti řízení zaměřeném na vysoký výkon jde především o zvyšování kvality, úrovně služeb, růstu a zisku, čemuž napomáhá vyšší výkon zaměstnanců, jejich schopnosti, motivace a angažovanost k organizaci. V modelech zaměřujících se na oddanost a zapojení jde spíše o vlastní iniciativu lidí, která je následně odměňována. Jde také o větší důvěru a odklon od nutnosti sankcí a tlaku na zaměstnance. Jako u každé strategie i u této je důležité, aby byla efektivní. K zajištění efektivnosti strategie slouží několik vodících bodů:

- Musí uspokojovat potřeby společnosti
- Podloženost kvalifikovaných analýz a studií
- Propojenost všech částí a jejich vzájemné doplňování a posilování
- Brát v potaz potřeby nejen organizace, ale všechny zainteresovaných stran, zaměstnanců a manažerů ze všech úrovní managementu. (1)

Strategii můžeme tvořit dvěma způsoby, a to tak, že nejprve provedu analýzu současného stavu lidských zdrojů a poté propojuji s podnikáním, upravuji činnosti lidských zdrojů, tzv. přístup zevnitř – ven. Anebo začnu určením si, co potřebuji v podnikání vzhledem k zákazníkům, konkurenci apod. a celou strategii lidských zdrojů poté poskládám na zvládnutí výzev, které vyplynou, tj. přístup zvenku-dovnitř. (4)

## **2.2 Personální práce**

Všechny organizace potřebují zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Bez využití lidských zdrojů nám zdroje nic nepřinášejí a netvoří žádnou přidanou hodnotu, je teda jasné že lidské zdroje hrají velkou roli. Je proto nutné se o ně zajímat, řídit je a hospodařit s nimi. Do oblasti personální práce patří všechno, co se týká člověka

v souvislosti s jeho prací. Je to starost o jeho fungování jako zaměstnance, jeho organizování, vztah k vykonané práci, vztah k organizaci a ke spolupracovníkům, v neposlední řadě jeho uspokojení z odvedeného výkonu a jeho personální a sociální rozvoj. (2)

**Personální činnosti** neboli funkce a služby vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů, představující výkonovou část celé personální práce. Patří mezi ně:

- Identifikace a příprava pracovních míst
- Plánování pracovníků a jejich rozvoje
- Nábor pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozřazování pracovníků a ukončování pracovních poměrů
- Odměňování
- Rozvojové aktivity pracovníků
- Vztahy na pracovišti
- Péče o zaměstnance
- Vedení databáze personálních informací
- Povědomí o trhu práce a jeho aktuálních potřebách
- Péče o zaměstnance ze zdravotního hlediska
- Metodické průzkumy, zjišťování a zpracovávání informací
- Pracovněprávní aktivity. (2)

Personální práce je především odváděná manažery, v konečném důsledku odvádí personální práci v nějakém měřítku každý, kdo má pod sebou alespoň jednoho člověka. Právě proto je důležité, aby si člověk, který vede další zaměstnance osvojil základní dovednosti a znalosti nutné pro plnění personální práce. Z čehož vyplývá, že by vedoucí pracovníci měli mít možnost zasahovat do řízení lidských zdrojů. Tato možnost by měla začínat již před výběrem samotného pracovníka, vedoucí pracovník totiž nejlépe ví, jakého člověka a s jakými schopnostmi na danou pozici potřebuje. Dále by měli mít možnost mluvit také do vzdělávání, odměňování a hodnocení pracovníků, je to přeci jen přímý nadřízený, který je v kontaktu s daným zaměstnancem častěji než personální oddělení. V ideálním případě by tedy mělo dojít ke kooperaci mezi personalistou a vedoucím pracovníkem pro zajištění kvalitní personální práce. (2)

Jde tedy o propojení práce personalisty a práce manažera, důležité je najít správnou rovnováhu a nedostat se tak do extrémních situací. Kdy může nastat situace, kdy manažer začne vstupovat i do problematik, kterým nerozumí a práci pro personalistu tím komplikuje. Na druhé straně se chceme také vyvarovat variantě, kde manažer považuje vše týkající se podřízených za práci personalisty a není ochoten být nápomocný.

## **2.3 Značka zaměstnavatele**

V oblasti nábory nových lidí a celkově v přístupu k zaměstnancům, potencionálním i stávajícím, proběhla velká změna. Změna, kterou částečně způsobila nízká nezaměstnanost, zjednodušeně pocit zaměstnanců, že mají více možností než jen vaši firmu. Zároveň nastala také změna v oblasti odměňování, benefitů a pojištění. Vzhledem k tomu, že na trh práce nastupuje generace mileniálů, která si již jiné zacházení nepamatuje, firmy nemají na výběr a musí se snažit o talenty nepřicházet a získávat nové. Dan Pickett (CEO Nfrastructure) uvádí, že je důležité zaměřit se na příběh, transparentnost a přizpůsobitelnost společnosti. Musíte svou firmu lidem nabídnout, tak aby je zaujala, tak aby s Vámi chtěli spolupracovat. Sílí také myšlenka partnerství mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy jakési rovnováhy a sdílenými hodnotami mezi nimi. (5)

Přešli jsme z modelu, kdy se lidé báli o své pracovní pozice, jelikož na trhu práce bylo mnoho dalších zájemců o právě jejich pozici. V tomto modelu byl zaměstnavatel v silnější pozici a mohl diktovat podmínky. Nyní se díváme na situaci, kde jsou to firmy, které lákají nové zaměstnance a snaží se předhánět konkurenty v jejich získání, ať už formou benefitů, finančního ohodnocení nebo právě značkou zaměstnavatele a celkovým působením společnosti.

V literatuře najdeme hned několik definic popisujících značku zaměstnavatele neboli Employer Brand. Tento pojem a celý koncept tvoření poprvé vykrystalizoval v 90. letech minulého století v práci z roku 1996 od Ambler a Barrow, kteří jej popsali jako souhrn funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které nabízí zaměstnavatel. Níže uvádím několik definic Employer Brand (EB), které do nynější doby vznikly. (6) (7)

Jedná se o dvoucestnou dohodu mezi organizací a jejími lidmi. Důvod proč se lidé rozhodnou nastoupit a důvod proč se rozhodnou zůstat a je jim to umožněno. (8)

EB je souhrn kvalit shodujících se s organizací jako zaměstnavatelem, například ekonomické, funkční nebo psychologické. současných a budoucích zaměstnanců. (9)

EB je způsobem, jak se odlišit na trhu práce a jak přijmout, udržet a zapojit ty správné zaměstnance. V případě, že se EB organizaci vydaří vybudovat dostatečně silný, je to pozitivní v kontextu boje o nejlepší talenty a o důvěryhodnost organizace. EB a hodnoty organizace by měli být propojeny pomocí přístupu k řízení lidí. (10)

EB je pojem popisující reputaci a popularitu organizace pro potencionální zaměstnance a také hodnoty, které organizace svým zaměstnancům nabízí. (11)

Budování značky zaměstnavatele je procesem, ve kterém jde o vytváření kvalitního místa pro práci. Toto místo nabídnout takovým talentům jejichž zkušenosti, schopnosti a dovednosti jsou pro firmu potřebné k dosažení nastavených cílů. Celý proces je založen spíš na tahu než na konceptu tlaku. V tomto procesu jde o zlepšení v mnoha oblastech jako je například nábor nových zaměstnanců a jejich vyšší kvalita, zvýšení propojení s organizací z čehož vyplývá i vyšší produktivita práce, snížení fluktuace zaměstnanců a zajištění konkurenční výhody. (9)

Značka zaměstnavatele neboli Employer Brand, a její budování je novým odvětvím, ve kterém jde o vybudování dobrého postavení zaměstnavatele v očích potencionálních zaměstnanců. Vychází z teorie lidských zdrojů a z pohledu založeném na zdrojích. Z několika psychologických konceptů vychází myšlenka, že lidé usilující o získání práce se zaměřují na reputaci společnosti, její atraktivitu, dojem a na spravedlnost značky. Cílem budování značky zaměstnavatele je zajistit pro společnost dostatečnou atraktivitu, aby o pozice usilovali kompetentní lidé. V době technologií a internetu, které zjednodušili proces najímání lidí, je běžné, že lidé žádají o práci v několika firmách najednou. A následně se rozhodují, která je pro ně zajímavější. Atraktivita zaměstnavatele se dá měřit pomocí škály 25 položek rozdělených do 5 dimenzí, hodnota zájmu, sociální hodnota, ekonomická hodnota, hodnota rozvoje a hodnota aplikace. Tuto škálu definoval Berthon v roce 2005 (12). (13)

Existuje spojení mezi kvalitními produkty/službami a kvalitou zaměstnanců, kdy jde o kruh, ve kterém se nachází nejlepší zaměstnanci s nejlepšími obchody, což vyplyne v nejlepší reklamu formou word of mouth (slovní reklamu – doslova slovo z úst) což k nám přivede nejlepší uchazeče o práci. Z nichž my vybereme ty nejlepší zaměstnance. Značka zaměstnavatele by měla přinášet podobné vlastnosti jako značka produktu, tedy vlastnosti funkční, finanční, a psychologické. Benefity, které společnost nabízí, jejich diferenciaci, a postoj zaměstnanců k nim ovlivňují hodnotu značky zaměstnavatele. (7)

Employer Brand, Značku zaměstnavatele, má každá firma, ať už se o ni snaží či nikoliv. Jak jsem již zmínila dříve je důležité se zaměřit na její budování právě proto, že je nutné o talenty v řadách potencionálních zaměstnanců aktivně usilovat, již nestačí jen čekat. Proto, aby značka zaměstnavatele a její budování mělo nějaký efekt je nutné vytvořit strategii. Efektem budování značky je potom vzbuzení zájmu u potencionálních i stávajících zaměstnanců. (14)

**Employer Value Proposition (EVP)** neboli hodnota značky zaměstnavatele, je středobodem a určovatelem umístění a směřování celé značky zaměstnavatele. V efektivně zvolené hodnotě značky by se měli odrážet vnější požadavky, konkurence, interní skutečnost a také strategie, hodnoty a principy celé společnosti. EVP a značka zaměstnavatele fungují bok po boku, kdy EVP poskytuje stálý bod pro vše, co děláte a říkáte. Ve zkratce se dá říct, že EVP popisuje, jak chceme jako zaměstnavatel, aby naše značka působila a byla vnímána. Zatímco značka zaměstnavatele je určena ostatními a popisuje, jak jsme reálně vnímáni. Pro efektivní přístup k provádění veškerých aktivit spojených s budováním značky zaměstnavatele je doporučováno využívat přístup založený na datech. Dále je velmi důležité, aby společnost pochopila, že správná EVP by měla být pravdivá, důvěryhodná, relevantní, odlišná a nadějná. (15)

Smyslem a účelem EVP je definovat takové hodnoty, se kterými chce být spojována jako zaměstnavatel. Ve většině případů nalezneme jednu věc, která je pro nás nejdůležitější a chceme s ní být jako zaměstnavatelé spojování úplně nejvíce. Následně si definujeme pomocné pilíře, které podtrhnou ostatní aspekty a kvality nás jako zaměstnavatele. Mluví zde vlastně o nějaké nabídce pro naše stávající i potencionální zaměstnance. Pokud se nám tedy podaří EVP definovat a držet dostaneme se do konzistentnosti, a tedy i k pozitivní zkušenosti od zaměstnanců, kteří budou vědět na co se mohou spolehnout. (16)

Mezi základní nosné sloupy EVP patří:

- Odměny – motivační složka pro zaměstnance, a to finanční i nefinanční
- Práce – typ práce, možnosti, které nabízí a také možnost u práce mít aktivní osobní život
- Firma – image firmy, firemní kultura, tržní pozice a také kvalita poskytovaných výrobků a služeb

- Lidé – úroveň a kvalita mezilidských interakcí na pracovišti mezi všemi aktivními účastníky provozu společnosti
- Příležitosti – možnost rozvoje, jistota do budoucnosti, karierní růst.

V případě definování EVP je nutné mít na paměti, že musí vycházet z hodnot, vizí a strategie společnosti, dále by se měla EVP vzájemně doplňovat s firemní kulturou. Při definování EVP můžeme validovat zda, to, co prezentujeme mimo společnost je v souladu s našimi hodnotami a také zda máme odměňování pro zaměstnance nastaveno, tak aby dostatečně motivovalo a bylo oceňováno ze strany zaměstnanců. V neposlední řadě je důležité pamatovat na šíření EVP a všech hodnot firmy, a to ve směru top-down, tedy od nejvyššího vedení až po posledního zaměstnance ve firmě. (17)

Budování značky zaměstnavatele můžeme dle Armstronga zakládat na různých opatřeních jako je:

- Průzkum požadavků nejlepších uchazečů o zaměstnání a tyto informace vzít v potaz při tvoření nabídky a stylu nabídky
- Implementovat do prezentace celé organizace její hodnoty, které jsou reálné a ve společnosti využívané, a zároveň takové které podpoří vytváření atraktivní značky zaměstnavatele
- Zacílit na definování takových rysů značky, které pozitivně ovlivňují vnímání organizace. Za pomoci průzkumu a všech oblastí, které ovlivňují vnímání organizace ve společnosti. Mezi takové rysy patří:
  - Jednání v organizaci a jeho spravedlnost
  - Rozvoj
  - Spolupráce
  - Úspěch organizace
- Provést průzkum konkurence, převážně té považované za nejlepší zaměstnavatele, a porovnat s ní přístupy a postupy. Inspirovat se.
- Vše, co zveřejňuje organizace by mělo být upřímné, reálné a realistické. (1)

Myšlenkou vytvoření dobré značky zaměstnavatele a jejím hlavním cílem je, aby se zaměstnavatel stal tzv. zaměstnavatelem volby. Je tím myšleno, že je zaměstnavatel volen potencionálními zaměstnanci jako vhodný budoucí zaměstnavatel, a pro zaměstnance stávající je tou organizací, ve které chtějí pracovat. Značka zaměstnavatele a celý koncept jejího budování a zlepšování je spojován hlavně s obory HR, lidských zdrojů,



a s marketingem. Mimo jiné čerpá a využívá také pojmy a znalosti z dalších oborů jako je psychologie, strategický management, management vztahů se zákazníky a úspěšný leadership. (6)

Vytváření a zlepšování značky zaměstnavatele je velmi důležitou činností pro organizace ve 21. století. Několik důvodů, proč budovat značku zaměstnavatele:

- Prostředí, které se mění víceméně pořád a tyto změny nejsou předpověditelné. Změny v ekonomii, organizačních postupech, přístupu k zákazníkům a další.
- Globalizace, ve smyslu neschopnosti jasně vyznačit, kam Vaše organizace až dosáhne. A navíc jistá neschopnost mít organizaci a její značku aktivní pouze na nějaké části trhu či regionu, z důvodu pokročilých technologií a mnoha možností komunikace informací napříč světem.
- Konkurenceschopnost, nemálo organizací přichází na nutnost mít ve svém týmu talentované jedince k jejímu zajištění. Talent management se tedy dostává na mnohem důležitější místa, než tomu bylo dříve. Převážně jde právě o zajištění dlouhodobé schopnosti zajišťovat si talenty potřebné pro organizaci.
- Transparentnost se stala důležitou vlastností, která je pomocí budování značky snáze přičleněna k organizaci. V dnešní době moderních technologií a rychlosti přenášení informací je důležité, aby společnosti předávali informace a také, aby ty informace byly pravdivé. V opačném případě hrozí, že nějaký zaměstnanec, který má se společností zkušenost takové informace opraví a bude komunikovat pravdu. (6)

### **2.3.1 Budování značky zaměstnavatele**

V literatuře najdeme hned několik popisů, jak správně budovat značku zaměstnavatele. V této podkapitole se zaměřím na několik z nich. Tyto postupy jsou si v mnoha ohledech podobné a liší se například jen v jiném úhlu pohledu na problematiku.

V jednom případě se jedná o 3 krokový postup, kde jako první je vytváření nabídky hodnot pro zaměstnance, tedy co chceme sdělovat, jak chceme být vnímáni. Dalším krokem je externí marketing značky, tedy komunikace směrem ven z firmy na trh a poslední krok je interní marketing značky, zaměření se dovnitř organizace na hodnoty a cíle v organizaci. (18)

Další přístup, jak budovat značku zaměstnavatele popisuje opět 3 kroky. Začíná karierními stránkami organizace, míření na externí část trhu. Zde je kladen velký důraz

na souhlasné sdělení s tím, co organizace opravdu je a s tím, co si adepti na nové pozice mají přečíst. Pro zjištění, jak zní a vypadají kariérní stránky organizace se nabízí oslovit zaměstnance společnosti. Dalším krokem tohoto postupu je obsahová část, tedy tvorba sdělení autentickou a realistickou formou. Forma videa, blogu nebo fotek, kde jsou zapojeni i stávající zaměstnanci působí tím správným dojmem. Posledním krokem je EVP neboli hodnota značky. Důležité je zaměřit se na to, aby byli osloveni ti lidé, které ve společnosti chceme a naopak lidé, kteří nejsou z nějakého důvodu vhodní by neměli být značkou organizace jako zaměstnavatele osloveni. (19)

Na budování značky se lze podívat i z pohledu marketingové tvorby úspěšné značky, kde se sice mluví spíše o značce produktu a o zákaznících namísto zaměstnanců, ale lze zde najít propojení a využít, tak možnost se na celou problematiku podívat z trochu jiného úhlu. Body, které musí splňovat úspěšná značka v marketingovém pojetí:

- Kvalita – stejně jako u značky produktu, jde i u zaměstnavatele o jeho kvalitu, vzhledem k tomu, že informace sdělované pomocí EB by měla být pravdivá, tak je velice těžké, aby měl nekvalitní zaměstnavatel EB, který působí kvalitní dojmem.
- Komunikace – zde můžeme najít podobnost s interním a externím marketingem neboli komunikace, jak dovnitř společnosti, tak i ven směrem k novým potenciálním zaměstnancům a k celému trhu práce. Interní komunikace je velice důležitá pro tvorbu tzv. ambasadoru značky organizace, kde ideální variantou je, že každý stávající zaměstnanec je natolik spokojený, aby takto vystupoval.
- Dlouhodobost – zde je možné pochopit to jako stálost a vytrvalost v komunikování veškerých informací, jelikož značka se nevytvoří přes noc. Z druhé strany se dá dlouhodobost vnímat, také jako možnost se na společnost spolehnout jako na zaměstnavatele i do budoucna, tedy nějaká forma jistoty.
- Originalita a odlišnost – Schopnost vyzvednout proč je dobré v této společnosti pracovat, co to s sebou přináší oproti ostatním konkurentům. Originalita obsahu zveřejňovaného na stránkách, na sociálních sítích a všeobecně vystupování společnosti.
- Další služby – tento bod se dá pochopit jako různé benefity, které jdou ruku v ruce se zaměstnáním v dané organizaci. (20)

Benefity, které přináší vybudování a zlepšování značky zaměstnavatele můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé dopady. Mezi ty krátkodobé patří zvýšení atraktivity organizace, vyšší schopnost udržet zaměstnance ve společnosti a větší míra jejich zapojení do dění. Z dlouhodobějšího hlediska jsou zde benefity jako je konkurenční výhoda, zvýšení počtu talentů, vyšší diverzifikace zaměstnanců, posílení firemní kultury, vyšší podpora značky a organizace a také zvýšení hodnoty organizace pro akcionáře. (9)

Z jiného pohledu můžou benefity, které do organizace přenese správný EB vypadat takto:

- Zaujmutí a zapojení těch nejlepších talentů – a to z pohledu kandidátů, kteří aktivně hledají zaměstnání, tak i z řad těch pasivních, kteří pracují u konkurence
- Zachovat si ty nejlepší – formou neustálého zlepšování EVP a také budováním lepšího pracoviště
- Vliv na finance – ovlivnění finanční části organizace, pomocí snížení fluktuace zaměstnanců, nástupy kvalitnějších zaměstnanců, zkrácení doby najmutí zaměstnance. (21)

Metriky, které mohou být sledované při budování značky zaměstnavatele a při hodnocení efektivity EB jsou míra přijmutí pracovní nabídky, doba najmutí zaměstnance, kvalita nově nastoupivších, spokojenost Hiring manažerů, doporučení zaměstnanců, míra zapojení zaměstnanců, míra nových nástupů, poměr příchodu zaměstnanců od konkurence a odchodu ke konkurenci a míra vyhraných soutěží. Nelze se zaměřit na zlepšování všech těchto 9 metod naráz, je proto tedy vhodné vybrat si jednu metriku a na tu se zaměřit. Tato metrika by měla navazovat na cíle celé organizace a stane se metrikou, která bude následně určovat efektivitu budování EB. (21)

Z výše uvedených 9 metrik si každá organizace vybere tu, kterou chce sledovat a která odpovídá jejich cílům jako celku. Následně je vhodné být schopen tuto metriku uchopit jako návratnost investice, tedy využít vzorec k výpočtu:

$$ROI = ((\text{čistý zisk z projektu} - \text{počáteční investice}) / \text{počáteční investice}) * 100$$

Nejprve musíme být schopni určit si náklady, které se pojí s budováním a zlepšováním značky zaměstnavatele. Jako příklad nákladů na Employer Branding můžeme uvést tyto:

- Čas zaměstnance strávený na předávání značky zaměstnavatele vyjádřený v hodinách a hodinové sazbě

- Náklady na rozvoj a udržování komunikačních materiálů a kanálů
- Náklady třetí strany, například placení domény pro karierní stránky na internetu.

Při počítání zisku, který přinese vybudování EB se musíme odrazit od vybrané metriky, kdy u každé bude tento výpočet rozdílný. Především jde ale o to, že pokud chci pomocí EB zkrátit čas, který je doposud potřebný na najmutí nového zaměstnance, budu počítat úsporu času. Postup je takový, že určím, kolik zaměstnavatele stojí to, že je místo neobsazené na den a vynásobím počtem dní, o které jsme byli schopni zkrátit pomocí EB čas potřebný k najmutí zaměstnance. Všeobecně bude vzorec vypadat takto:

$$\text{ROI} = ((\text{vyjádřený zisk z rozvoje EB} - \text{Náklady na EB}) / \text{Náklady na EB}) * 100.$$

Návratnost investice bude jako obvykle vyjádřena v procentech. (21)

Jak by tedy měla vypadat ta správná, kvalitní a přitažlivá značka zaměstnavatele ta, která naláká správné talenty a také dokáže ve firmě ty správné zaměstnance udržet. Taková značka zaměstnavatele díky, které bude společnost hodnocena jako to skvělé místo pro práci. Zde se názory v literatuře různí, ale vždy jde o podobné okruhy, na které je nutné se zaměřovat.

Dle pana doktora Sullivana existuje 8 elementů, které musí značka obsahovat, abychom o ní mohli říct, že je úspěšná. Mezi tyto elementy řadí:

- Kulturu sdílení a neustálého zlepšování, kterou podporuje management společnosti napříč celou hierarchií a v takové firmě je běžné inspirovat se vhodnými praktikami a postupy z jiných oddělení, či společností.
- Rovnováha mezi dobrým managementem a vysokou produktivitou společnosti
- Dosažení uznání od okolí například formou seznamů firem hodnocených jako vhodné místo pro práci
- Zaměstnanci, kteří aktivně a bez vybízení mluví o společnosti a tom, jak je ovlivňuje, co pro ně dělá a znamená.
- Dostat se do bodu, kdy se o Vás mluví a píše v novinách. Tomuto je potřeba aktivně napomoci ochotou spolupracovat s redaktory a tiskem.
- Stát se firmou, se kterou se ostatní chtějí srovnávat například pomocí Benchmarkingu.
- Zvyšování povědomí kandidátů o nejlepších praktikách Vaší firmy.
- Stanovit hodnotící metriky. (22)

Z jiného pohledu se dá definovat těchto 5 elementů. Vybraná skupina zaměstnanců tzv. Nadšenců, kteří mluví o společnosti v superlativech a aktivně tak rozšiřují značku. Prvotřídní karierní stránky jakožto jeden z prvních kontaktů s kandidáty. Dbát na konzistentnost značky. Pozitivní účast na sociálních médiích a flexibilní a mobilní pracoviště. (23)

V dalších zdrojích se již elementy převážně opakují, jen je například uvedeno více elementů a některé jsou vynechány. Souhrnem se ale dá říct, že je nutné se při zhodnocení značky zaměstnavatele zaměřit na kulturu společnosti, zaměstnance, karierní stránky a web, hodnocení zaměstnanců a aktivitu na sociálních sítích či v jiných médiích.

## **2.4 Personální marketing**

Z teoretického hlediska se dá personální marketing popsat jako marketing využitý v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro lepší pochopení malé shrnutí toho, co je to marketing. Marketing je soubor činností, které se zaměřují na rozpoznání, nabídku, predikci a ovlivnění poptávky po zboží a službách. Hlavními nástroji marketingu je inzerce a výzkum trhu, a hlavním cílem je pochopit, co žádá zákazník. U personálního marketingu nám jde o tvorbu pracovní síly, o její udržení a tím i snižování fluktuace zaměstnanců v organizaci. Mimo jiné je dílčím cílem, také snaha o, co nejlepší pověst organizace jako zaměstnavatele. Souvislost mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele je tedy více než jasná. Stejně jako u Budování EB jde v personálním marketingu o to, jak je organizace vnímaná lidmi na trhu práce i mimo něj. (24)

*„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (25)*

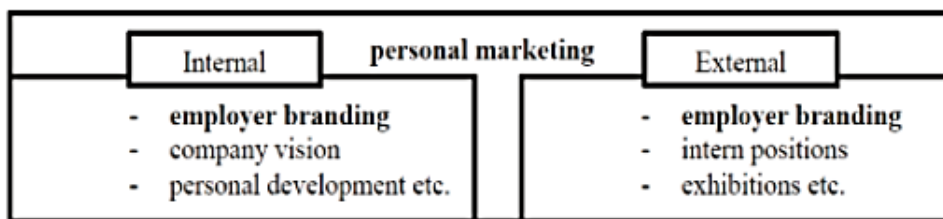
V rámci personálního marketingu se již relativně dlouhou dobu, již od roku 1984, zpracovávají různé studie a výzkumy ohledně nejlepších zaměstnavatelů, a to většinou na celostátní úrovni. Takovéto soutěže jsou zpracovávány i v České republice, a výherci těchto ocenění se poté pyšní oceněním jako je například nejlepší zaměstnavatel roku dle hodnocení zaměstnanců. Ve studiích tohoto typu je většinou využito vícero dílčích studií, jejichž výsledek poté odpovídá výsledkům celé studie. Dílčí studie jsou zaměřeny například na motivovanost zaměstnanců, analýza personálních politik, průzkum mezi vrcholovým

vedením a také průzkum potencionálních zaměstnanců a jejich vztahu k danému zaměstnavateli. (26)

Jak už bylo zmíněno v personálním marketingu jde o tvoření dobré pověsti zaměstnavatele, o jeho atraktivitu pro zaměstnance a také o pocit ze zkušenosti s danou organizací. Pro zlepšování těchto vlastností je možné využít hned několika nástrojů, například legislativně správný přístup, spolupráce s dalšími organizacemi jako jsou školy a vědecké společnosti, zaměstnanecká benefity a mzdová politika, možnost rozvoje a vzdělávání pro zaměstnance, vztahová politika podporující přátelské, klidné a podporující prostředí, vnímání a řešení ekologických dopadů organizace, reálnost, otevřenost a pravdivost ve sdělování informací a mnoho dalších. Pohled na organizaci je ovlivněn také personálními činnostmi jako je získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a směřování zaměstnanců, jejich hodnocení a propuštění, odměňování a benefity, péče o zaměstnance i o vztahy a pracovišti. Velice důležitou částí, o kterou se musíme v rámci personálního marketingu zajímat je okolí organizace a jeho průzkum, jedná se o průzkum trhu práce a všech okolností mimo organizaci, které mohou ovlivňovat složení, funkčnost a stav pracovní síly celé organizace. Pro představu sem patří průzkum konkurenční nabídky volných pozic na trhu práce, populační složení, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologie a jejich výzkum a vývoj, legislativní podmínky, změny v poptávce po produktu organizace i konkurence. (24)

Ve zkratce můžeme říct, že hlavním úkolem personálního marketingu je porozumění potřebám a touhám člověka, jako pracovní síly, a také brát v potaz podmínky, které ovlivňují potřebu zaměstnanců v organizaci a zajistit schopnost pokrytí takových potřeb. (25)

Z jiného pohledu můžeme říct, že personální marketing jsou všechny aktivity, které organizace dělají, aby si nastavily podmínky vhodné pro zajišťování kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců v dlouhodobé rovině. Jsme schopni rozlišit personální marketing na interní a externí. Do interního personálního marketingu patří vize, rotace pracovních míst, obohacení práce, rozšíření práce, osobnostní rozvoj, kariérní programy, benefity v sociální oblasti a employer branding. Zatímco externí část personálního marketingu je charakterizována možnostmi spolupráce pro studenty, účastmi na exhibicích, trénovacími programy, náborem zaměstnanců z řad studentů z univerzit a Employer brandingem. Pro zjednodušení uvedu vysvětlující obrázek rozdílů mezi personálním marketingem a employer brandingem, obrázek číslo 2. (27)



Obrázek 2: Rozdíl mezi personálním marketingem a employer branding; zdroj: (27)

### 2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix je pojem známý v marketingu, kdy se využívá navíc ještě s přídomkem 4P, 4C, 7P, 8P a další. Jedná se o metodu, za jejíž pomoci lze sestavit produktovou strategii a produktové portfolio. Existuje více variant marketingového mixu, které právě rozlišujeme přídomkem a také jejich zaměřením. Varianty pojetí marketingového mixu a vysvětlení názvu:

- 4P – nejstarší varianta; cena, produkt, místo, propagace (z anglického Price, Product, Place, Promotion)
- 6P – Rozšíření předchozího o lidé a obal (People a Packaging)
- 7P – Rozšiřuje 4P o lidé, procesy, fyzická evidence (People, Processes a Physical evidence)
- 8P – Stejně jako 7P navíc přidána Produktivita a kvalita (Productivity and Quality)
- 4C – pohled zákazníka; hodnota pro zákazníka, náklady, dostupnost a komunikace (Customer value, Costs, Convenience a Communication)
- 3V – z pohledu koho obsluhovat, co a jak nabízet (Valued customer, Value proposition a Value network)
- 4S – z internetového prostředí; strategie, web, synergie a systémy (Scope, Site, Synergy a System). (28)

Nejznámější a nejpoužívanější variantou marketingového mixu je rozhodně 4P. Tento model vymyslel E. Jerome McCrathy. Tento model se skládá z těchto 4 elementů:

- Produkt (Product) – popisuje produkt a jeho vlastnosti jako jsou značka, kvalita provedení, spolehlivost, záruka a další služby pro zákazníka
- Cena (Price) – částka, kterou musí zákazník zaplatit a také cenová politika
- Místo (Place) – doručení produktu k zákazníkovi od prvotního výrobce
- Propagace (Promotion) – jak a kde je produkt vidět. (29)

## 2.4.2 4P v personalistice

Jde o propojení dvou oborů, a to marketingu a řízení lidských zdrojů. Tak jak už bylo několikrát zmíněno jde nám o zajištění, formování a udržení pracovní síly, která je dostatečně kvalifikovaná a pro organizace aktuálně potřebná. Jde nám také o propagaci organizace, o zdůraznění a celkové zviditelnění kvalit organizace, které jsou podloženy dobrou pověstí a výzkumem pracovního trhu. Uchazeči o zaměstnání se tak stávají našimi klienty, o jejichž zájem jde každé organizaci. V každé firmě by vedení mělo cílit na získávání těch nejlepších zaměstnanců a také o jejich dlouhodobou přízeň a chuť pracovat ve společnosti dlouhodobě. Pokud dosáhneme personálního marketingu, který funguje, nabýváme tím jisté konkurenční výhody na trhu práce. K tomu, aby byl jakýkoliv marketing efektivní a funkční je doporučováno používat marketingové mixu. Kotler navíc tvrdí, že marketingový mix a jeho využívání je postupem k naplnění marketingových cílů. V personalistice jsou za marketingové nástroje považovány takové činnosti vedoucí k utváření, rozvoji a používání lidského potenciálu, podle cílů organizace a její kultury. Jak je výše uvedeno klasický základní marketingový mix 4P je složen z elementů cena, produkt, místo a propagace. Dále se zaměříme na to, jak pochopit přístup 4P v propojení s personalistikou a jak jej aplikovat na lidské zdroje:

- Produkt

Produktem marketingového mixu v oblasti personální práce je pracovní místo, pracovní pozice. Jedná se o základní nástroj marketingového mixu, který vzniká po potřebě naplnit nové pracovní místo, nebo obsadit již existující místo, které se z nějakého důvodu uvolnilo. V každé nabídce pracovního místa by měly být požadavky na pracovníka, o kterého se společnost rozhodla usilovat na trhu práce. Po provedení analýzy pracovního místa můžeme uspořádat aspekty konkrétní práce a díky tomu vytvořit pracovní náplň pro danou pozici. Navíc je nutné určit jakou kvalifikaci potřebujeme od pracovníka na takovéto pozici a jaký by měl být jeho osobnostní profil. Je také důležité zaměřit se na navržení charakteru práce, postupů a metod práce takovým způsobem, aby byly v souladu s firemními požadavky a zároveň, aby byly v souladu s požadavky adepta na pracovní pozici. (26)

- Cena

Celkem logickým odvozením se z klasické marketingové ceny dostaneme na úroveň personalistika, kde budeme mluvit o motivace a odměně za práci. Vzhledem k tomu, že



vykonávaná práce je vždy motivovaná a stimulovaná, a to finanční odměnou ve formě mzdy nebo platu, nebo dalšími benefity, které firma nabízí, můžeme tedy mluvit o činnosti motivované. Co se týče formy odměňování je to téma velice specifické pro každou organizaci, kdy nejdůležitější je, aby byl systém odměňování spravedlivý, přiměřený ale také motivující. Navíc je odměňování zaměstnanců ovlivněno Zákoníkem práce a jsou tedy věci, které jsou jasně dané. Na trhu práce probíhá soutěž o pracovní sílu a jedním z nástrojů je právě odměna a její navyšování nad konkurenci. (26)

- Místo

Místo výkonu zaměstnání vnímáno spíše z pohledu podnikové kultury a celkové image společnosti. Je dalším nástrojem, který může nakonec na pracovním trhu rozhodnout o získání, či nezískání, daného pracovníka. Pro představu sem patří prvky jako komunikace ve firmě, chování zaměstnanců, vzdělávání a možnosti rozvíjení pro zaměstnance, hodnoty a normy, z těchto prvků pak vzniká právě podniková kultura. Kultura, která je v podniku tvoří rámec rozhodovacích procesů. Tvůrci kultury jsou právě lidé z organizace, jejich vztahy mezi sebou, jejich životní normy a principy, vnímání dobrého a špatného. Toto napomáhá společnosti, aby byla funkční a schopná života v dlouhodobém horizontu, a navíc je to také forma rozlišení různých firem. (26)

- Propagace

Nabídka na trhu práce a její propagování jsou jedním z prvních kontaktů potenciálního zaměstnance se společností. Proto by teda každá nabídka práce měla být srozumitelná, měla by motivovat a probudit zájem na ni odpovědět. K zveřejnění a propagaci nabídky může organizace využít mnoho kanálů a možností, kdy záleží na dané pozici, na její důležitosti pro společnost i na zaměření se na danou skupinu potenciálních zaměstnanců. Důležitými prvky, které se musí objevit na každé nabídce jsou název pozice, popis činností, povinností a odpovědností s ní spojených, požadavky na adepta jako je vzdělání, kvalifikace, schopnosti, praxe či osobnostní profil. Nabídku je také vhodné vždy doplnit informacemi o tom, co, může společnost nabídnout kandidátovi, tedy jaký je život ve společnosti, jaké jsou možnosti rozvoje a vzdělávání a také benefity a odměňování v organizaci. (26)

Formou personálního marketingu sdělujeme lidem, potenciálním zaměstnancům i těm stávajícím, jaká je firemní představa o pracovní síle, jaké jsou charakteristiky a podmínky k daným pracovním profesím. Při správném využití a pravdivých sděleních firma nabývá

možnost zjistit svoje konkurenční výhody vůči ostatním firmám z konkurenčního prostředí. Pohlížet na řízení lidských zdrojů pomocí personálního marketingu má své výhody, jelikož nabízí komplexní a vyvážený přístup k lidskému kapitálu. A zároveň dochází ke spojování záměrů marketingu s mnohem širšími záměry ze strategického řízení firmy a s využíváním poznatků ze strategického řízení. (30)

Při personálním marketingu nejsme schopni mluvit o hmatatelném produktu, mnohem více je realita podobná specifické službě, kterou nabízí personalista směrem k potencionálním či stávajícím zaměstnancům. V mírně odlišném pohledu můžeme na Price neboli cenu nahlížet jako na všechno, co zaměstnanec, potencionální či stávající, investuje do dané pozice, tedy vzdělání, zkušenost, klasifikace, nadšení atd. Teda zde by cenu platil zákazník – zaměstnanec. Navíc můžeme do klasického 4P modelu přidat další 3 elementy, a to lidé (People), procesy (Process) a fyzický evidence (Physical evidence). V elementu lidé nejde o nic jiného než o všechnu komunikaci, která proběhne mezi kandidátem a firmou. Je velmi logické, že právě tato komunikace a celkový dojem z osobnosti, která společnost reprezentuje má velký vliv na to, zda kandidát následně na pozici nastoupí anebo ne. Element procesy, zde chápeme jako činnosti, které provází zaměstnance při celém procesu náboru a oslovení, a také při existenci ve firmě jako stávajícího zaměstnance. Nemělo by se zapomínat ani na procesy, které provází kandidáty, kteří z nějakého důvodu nebyli zvoleni jako ti správní na naši vypsanou pozici. Jde tedy například o proces náboru a adaptaci v nové pozici. Při pojmu fyzická evidence je nutné se znovu podívat spíše na služby než na produkt, zde najdeme podobnost, kdy ani u služby ani u nástupu do zaměstnání nejsem schopni odhadnout, zda bude vše v pořádku, dokud není služba provedena nebo dokud do zaměstnání nenastoupíme a neadaptujeme se na firemní prostředí. Fyzická evidence je tedy možno chápat, jak o pohled na abstraktní nabídku převeden do hmatatelné podoby, například náborová příručka, adaptační příručka nebo stánek na veletrhu. Nesmíme opomíjet snahu o pochopení, co náš zákazník (zaměstnanec či kandidát) požaduje a jak přemýšlí. Abychom byli schopni využít správné kombinace jednotlivých politik a zasáhnout tak naši cílovou skupinu. (31)

## **2.5 Získávání pracovníků**

Pro organizace je důležité, aby její pracovní pozice byly obsazeny přiměřeným počtem pracovníků se správnými vlastnostmi a schopnostmi. Rizikové je pro chod organizace a efektivitu práce, když je pracovníků málo, ale také pokud je jich moc. Pokud máme

málo pracovníků můžeme se dostat do bodu, kdy jsou naši stávající zaměstnanci přetěžováni, musí dělat vše v rychlejším tempu, a tak nemají tolik času na přemýšlení nad prací, jsou vystavováni stresu, který může vést k problémům s jejich psychikou a také může docházet k nehodám a zraněním ke kterým by za ideálních okolností nedošlo. A hlavně při nedostatečném počtu zaměstnanců vzniká špatná atmosféra, která se dostává i mimo organizaci a tím zhoršuje pověst společnosti, samozřejmě se tak zvyšuje fluktuace zaměstnanců. V opačném případě, kdy je pracovníků v organizaci více než je potřeba dostáváme se dostavu, kdy pracovníci a jejich fond není plně využitý, spojuje se s tím i plýtvání mzdovými náklady a snižování konkurenceschopnosti způsobeného zvýšenými výrobními náklady. Zároveň se opět dostávám i na tenkou hranici, co se týče psychické pohody zaměstnanců, kdy při malém množství práce nabývají lidé dojem, že mohou o práci přijít, ztrácí tak jistoty, a navíc nemají dostatečné množství možností k rozvoji na úrovni osobnostní a také pracovní. (25)

Pojem nábor pracovníků a pojem získávání pracovníků je rozdílné v několika bodech, u náboru se jako zdroj pracovníků uvažuje pouze vnější okolí firmy, zatímco u získávání bereme v potaz i pracovníky, kteří jsou již zaměstnaní ve společnosti. Získávání je navíc více strategické a více se zaměřuje na dlouhodobost a změny pracovní pozice v průběhu času. Právě díky zaměření se i na stávající zaměstnance dochází zde k hospodaření s pracovní silou a ke snaze o zvyšování produktivity práce, a ke snižování plýtvání, které vzniká při zániku nějaké pozice. V obou případech se jedná o zajišťování pracovníků a tvorbu celé pracovní síly organizace. Navíc se v pojmu získávání pracovníků skrývá také snaha o soulad mezi hodnotami, cíli a vizemi organizace a všech zaměstnanců, tedy i jejich snazší dosahování. Při získávání jde o tok informací mezi organizací a potencionálními uchazeči, kdy jeden směr je od organizace k uchazečům a směr druhý je odezvou, tato odezva může být ovlivněna formou a obsahem informace od organizace, vnitřními podmínkami a také vnějšími podmínkami. Mezi tyto faktory patří například povaha práce, požadavky na uchazeče, organizace práce, pověst organizace, úroveň odměňování a péče o pracovníky, vztahy a klima na pracovišti, demografické podmínky, ekonomické podmínky, politicko-legislativní podmínka a další. Vnitřní podmínky může organizace záměrně měnit a přehodnocovat, ale podmínky vnější musí brát v potaz, tak jak jsou a počítat s nimi. Získávání pracovníků můžeme tedy rozdělit na vnitřní a vnější:

- Vnitřní
  - Jedinci, kteří byli nahrazeni technologickým rozvojem

- Jedinci uvolnění z důvodu organizační změn (zánik pozice)
- Jedinci, kteří již mohou vykonávat práci na jiné pozici
- Jedinci, kteří chtějí ze svých vlastních důvodů změnit své pracovní místo
- Vnější
  - Volní pracovníci na trhu práce (například z úřadu práce)
  - Absolventi škol a jiných institucí
  - Pracovníci konkurence
  - Doplnkově ženy v na mateřské, důchodci, studenti, pracovní síla v zahraničí. (25)

Oba typy zdrojů mají své výhody i nevýhody, kdy u vnitřního zdroje je výhodou vzájemná známost organizace a uchazeče, hospodárnost s pracovní silou, nevýhodné jsou vnitřní zdroje z důvodu jisté rivality na pracovišti vedené touhou po povýšení a také omezený přístup k novým myšlenkám a postojům mimo organizaci. Čerpat zaměstnance z vnějších zdrojů je výhodné zejména z důvodu široké škály uchazečů a jejich schopností, přísun nových pohledů a zkušeností, rychlejší v otázce získávání kvalifikovaných zaměstnanců na pozice manažerů. Nevýhodné je přijímání z vnějších zdrojů, jelikož je nákladnější přilákat uchazeče, adaptace je delší a náročnější a může vznikat rozpor na pracovišti z důvodu pocitu přehlédnutí některých stávajících zaměstnanců. (25)

Celý proces získávání pracovníků je již velmi propracovaný a je tedy snazší se jej držet. Aby byl celý proces efektivní je nutné znát povahu jednotlivých pracovních míst, a také být schopni predikovat uvolňování a tvorbu nových pracovních pozic. Kroky procesu získávání pracovníků jsou:

- Zjištění potřeby získat pracovníka

Musí vždy proběhnout s jistou časovou rezervou před samotným zahájením procesu získávání pracovníka a potřeby zaměstnance na pracovišti.

- Podrobně popsat pracovní místo

Tento krok napomáhá organizaci jasně určit koho hledají a potřebují, stává se měřítkem pro výběr a také se uvádí částečně do informací sdělených potenciálnímu uchazeči, který se i díky těmto informacím rozhoduje, zda chce nebo nechce nabídku přijmout.

- Zvážení alternativ

Tak jako všude i v personalistice se snažíme snižovat náklady jen na ty nutné a snažíme se tedy hospodařit s pracovní silou v organizaci. Zvažujeme tedy alternativy, zda je pracovní místo nutné, zda nelze tyto povinnosti rozdělit do jiných pracovních míst, dále zda pomohou přesčasy od stávajících zaměstnanců, nepostačí částečný úvazek či dočasný pracovní poměr, či dohoda o provedení práce/činnosti, pokrytí exténním dodavatelem.

- Finální definice charakteristik pracovního místa, podle nich získáváme a později vybíráme pracovníka

Určujeme zde název pracovní pozice, odpovědnost pracovníka, místo práce, možnosti rozvoje při práci, pracovní podmínky. Co se týče požadavků na uchazeče uvádíme vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, zkušenosti a osobnostní profil. Malým tipem je rozčlenit požadavky do sekcí nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové, podle tohoto členění uvádět požadavky do sdělované informace směrem k uchazeči a dále podle tohoto členění vybírat mezi uchazeči. (25)

- Určení zdroje uchazečů
- Zvolit metody získávání

Zde je několik možností, jak získat uchazeče patří mezi ně nabídnutí se samotným uchazečem, doporučení od zaměstnance, oslovení uchazeče přímo, nástěnky a jiná podobná místa, letáky do schránek, inzerát ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se školami, fakultami a jinými organizacemi, spolupráce s úřadem práce, využití komerčních agentur, a nakonec využití internetu a elektronického získávání. (25)

- Zvolit, jaké od uchazečů budeme chtít dokumenty a informace

Mezi tyto dokumenty patří dotazník pro uchazeče, životopis, motivační dopis a další. (25)

- Formulovat nabídku zaměstnání

Podle předchozích kroků a jasných specifikací pracovní pozice a požadavků na ni sestavujeme nabídku. Zaměřujeme se nejen na obsah celé nabídky ale také na její formu a celkově na její vyznění. (25)

- Zveřejnit nabídku
- Postupné shromažďování poskytnutých dokumentů a informací od potencionálních zaměstnanců a komunikace s nimi

- Na základě dokumentů oddělit tzv. zrno od plev neboli vhodné od nevhodných

Rozdělíme všechny kandidáty do skupin, podle toho, zda je chceme pozvat k pohovoru, zda jsou jako možnost doplnění, pokud nemáme dostatečné množství těch, které zveme, a nakonec na tu skupinu, kterou nechceme ani k pohovoru. Je důležité zdvořile odmítnout ty, které jsme nevybrali, stále to mohou být kandidáti na jinou pozici nebo naši zákazníci, forma odmítnutí je většinou formou dopisu, e-mailu nebo telefonního hovoru. (25)

- Sestavit seznam těch, kteří půjdou k výběrovým procedurám. (25)

Celá proces získávání pracovníků je v mnoha firmách automatizovaný a společnosti v nich nehledají možnost se zlepšovat. Vzhledem k tomu, že se velice často jedná o první aktivní interakci s potencionálním zaměstnancem, měl by být tento proces doladěný do detailu. Klasický problém, který můžeme vidět je, že se v popisu pozice a benefitů nachází něco, co není úplná pravda, anebo to není pro danou pozici. Kandidát s takovou zkušeností nejspíš po zjištění nebude mít zájem stát se členem společnosti.

Velice důležité je dodržovat jakási pravidla, pokud jde o získávání pracovníků do naší organizace. Patří mezi ně informovanost nejprve v interních kruzích, při externích zdrojích vystupovat svým jménem, informovat každého uchazeče o charakteristikách pracovní pozice a požadavcích na něj kladených, průběžně informovat uchazeče o stavu výběrového řízení, vybírat na základě schopností kandidáta k výkonu pracovní pozice, informace by měly být pravdivé a reálné, nemělo by se přikrášlovat ani slibovat, co není možno splnit. Samozřejmě by nemělo docházet k diskriminaci kandidátu, a to z žádných důvodů. (25)

### **2.5.1 Headhunting a Recruitment**

Headhunting je jinak známe pod názvem Executive search, je procesem náboru lidí, kteří již mají velké zkušenosti v oboru a jsou těmi nejlepšími. Velice často je tato metoda využívána při nutnosti vyplnit pozici z top managementu nebo vedení společnosti, také se dá říct, že hledáme někoho na pozici do tzv. corner office (rohové kanceláře). Provádí ji většinou představenstvo, vedoucí HR nebo výkonní členové společnosti. Často se můžeme setkat i s společností, která se zabývá headhuntingem pro jiné společnosti, jelikož běžně nemají lidé z personálního oddělení čas se věnovat takto specifické metodě. Metoda je popisována jako aktivní oslovování možných kandidátů. Postup je takový, že headhunter vyhledává kandidáty, společnost si zakládá na dobrém Employer Brandu,

u kontaktu s kandidátem se snažíme být nadšení, ale nechceme na kandidáta tlačit, s kandidátem zůstáváme v kontaktu a každého kandidátu si ověřujeme. (32)

Recruitment je procesem hledání zaměstnanců, hledání toho správného pro organizaci, tak aby splňoval očekávání, zvládal odpovědnosti spojené s pracovní pozicí. Jedná se o pojem širšího významu, než je headhunting, nemluví totiž o hledání na vyšší pozice. Obsahuje v sobě procesy od zveřejňování pozice, vyhledávání talentů až po proces nástupu a adaptace. (32)

Rozdílnost headhunting a Recruitment je, jak už je uvedeno výše v rozmezí prací, pro které hledají kandidáty. Navíc je rozdíl v tom, že Headhunteri jsou často tým, a navíc vznikají jen na určitou dobu z expertů z organizace, a zanikají ve chvíli, kdy je pozice obsazena. Recruteři mají na starost celý proces náboru až po adaptaci v podniku, zároveň jsou to zaměstnanci firmy na plný úvazek. Recruteři mají také větší pole působnosti v prostoru, kde všude mohou hledat kandidáty, u headhunterů je toto složitější vzhledem k charakteru jimi obsazovaných pozic. Posledním rozdílem je čas, který stráví u každého kandidáta, celkem logicky musí být Recruteři svižnější u procházení kandidátů. Naopak při headhunting se na čas nehraje, nejdůležitější je zde kvalita. (32)

### **2.5.2 Fluktuace a stabilita**

Fluktuace a stabilita jsou to pojmy, které v personální činnosti udávají čísla, která můžeme sledovat a následně podle nich hodnotit naše fungování a úspěšnost. Fluktuace je výraz pro odchody zaměstnanců ze společnosti, vyjadřuje se míra fluktuace což je poměr mezi počtem odešlých pracovníků za dané období ku průměrnému počtu pracovníků za stejné období. Míru fluktuace můžeme vypočítat podle níže zvedeného vzorce a vyjadřujeme ji v procentech.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří za určité období opustili firmu}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} * 100$$

Průměrný počet zaměstnanců se přepočítává na celý úvazek. Fluktuace v rozmezí od 15 do 25 %, kdy je nutné přihlédnout k dalším okolnostem jako je konkurenční prostředí, věkový průměr atd. Pokud se dostaneme mimo toto rozhraní značí to nějaký problém, pokud jsem nad 25 % je nutné analyzovat tento problém a zjistit proč odchází tolik zaměstnanců. Naopak pokud jsme pod hodnotou například 5 % dostáváme se do až příliš klidného prostředí. Velice vhodné je fluktuaci počítat pro jednotlivé obory a také sledovat její strukturu z pohledu po jak dlouhé době lidé odchází. Zároveň je důležité do fluktuace nezapočítávat odchody přirozeného typu, tedy odchod do důchodu nebo úmrtí, ani

odchody dočasné (mateřská dovolená, výkon veřejné funkce apod.). Dále můžeme sledovat míru stabilitu zaměstnanců, která se počítá pomocí tohoto vzorce:

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Průměrný počet nových a fluktuujících zaměstnanců v daném období}}{\text{Průměrný počet pracovníků v daném období}} * 100$$

Míra stability je opět vyjádřená v procentech a při tomto typu výpočtu je zdravá hodnota v rozmezí mezi 60 a 80 procenty. Je možné využít také jiného výpočtu stability, kde je vzorec takový:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě rok a více}}{\text{počet zaměstnanců v předchozím roce}} * 100, \text{ index je opět}$$

v procentech a opět. (33) (34) (35) (36)

### 2.5.3 Hodnocení náborového procesu

Tak jako každý proces ve společnosti chceme i u náboru nových zaměstnanců vědět, zda je efektivní a zda není potřeba v něm něco změnit nebo zlepšit. Pro toto zhodnocení můžeme využít níže uvedené ukazatele:

$$\frac{\text{počet potencionálních kandidátů na pozici}}{\text{počet kandidátů pozvaných na pohovor}}, \frac{\text{počet pohovorů}}{\text{počet nabídek k zaměstnání kandidáta}}; \text{ těmito vzorci}$$

jsme schopní vyjádřit různé poměry, které ukazují, jak úspěšní jsme v náboru. Samozřejmě nás také zajímá nákladová stránka, kde využijeme vzorce pro výpočet nákladů na získání pracovníka, zda můžeme rozlišovat, zda chceme pouze přijaté zaměstnance, nebo zaměstnance, kteří vydrželi v organizaci alespoň období zkušební lhůty.

$$\text{Průměrné náklady na přijetí a částečnou adaptaci jednoho pracovníka} = \frac{\text{Náklady na nábor za dané období}}{\text{počet přijatých zaměstnanců s ukončenou zkušební dobou za stejné období}}$$

Jako další zajímavý vzorec uvedu výpočet pro náklady, které jsou spojené se získáním jednoho absolventa.

$$\text{hodiny strávené komunikací se školou} * \text{ø hodinová sazba personalisty} + \text{hodiny strávené stážemi v organizaci} * \frac{\text{ø hodinová sazba osoby vedoucí stážistu}}{\text{počet přijatých absolventů}}. \quad (35)$$

(36)



## Náklady na náborový proces

Cost per hire (CPH) neboli cena za nábor je jednou z dalších metrik k hodnocení náborového procesu. Výpočet tohoto ukazatele je velmi jednoduchý, a to:

$$CPH = \frac{(Interní\ náklady\ na\ nábor + externí\ náklady\ na\ nábor)}{Celkový\ počet\ nových\ zaměstnanců}. \quad (37)$$

Interními náklady se rozumí náklady spojené s náborovým týmem jeho mzdou a cenou za jeho rozvoj a školení. Do externích nákladů se započítávají platby externím firmám za zveřejnění inzerátu, vyhledání kandidáta, náklady spojené s budováním EB a další aktivity spojené s nábořem nového zaměstnance prováděné externisty. Celkový počet nových zaměstnanců by měl obsahovat lidi, kteří za dané časové období prošli náborovým procesem nebo stali se zaměstnancem na plný úvazek. V tomto výpočtu nejsou započítány žádné náklady, které vznikají až po nástupu jako je například zaškolení. Mimo jiné pomáhá tato metrika tvořit rozpočty pro oddělení náboru. (37)

## Čas na náborový proces

Jednou z velice oblíbených a často využívaných metrik je právě čas na najmutí, z anglického time-to-hire. Měří časovou hodnotu pro nalezení nového kandidáta, ve zkratce se po vypočtení pomocí vzorce dostaneme na dobu za jakou je společnost schopna vybrat a najmout kandidáta. Výpočet podle vzorce

$$Time\ to\ hire = Den, kdy\ kandidát\ přijme\ nabídku - den, kdy\ kandidát\ požádá. \quad (38)$$

Výpočtem dostáváme délku výběrového řízení, která je velmi důležitá, vzhledem k tomu, že 57 % zájemců o práci ztratí zájem o pozici, pokud je proces příliš dlouhý. (38)

Podobná metrika výpočtu je také Time-to-Fill, tedy čas k naplnění pozice, který ale počítá délku již ode dne vystavení volné pozice na trh a tím určuje délku celého procesu nabírání zaměstnance. Vypočítá se pomocí následujícího vzorce

$$Time\ to\ fill = Den, kdy\ kandidát\ přijme\ nabídku - den, kdy\ byla\ pozice\ vypsána. \quad (38)$$

Započítává v sobě tedy oproti time-to-hire i čas, který uběhne, než na danou pozici kandidát odpoví.

## 2.6 Sociální sítě

Tak jako jsme si navykli využívat sociální sítě v běžném denním životě ke kontaktu s lidmi, či pro zjišťování informací, tak stejnou rychlostí se dostávají také do firemní kultury a do řízení lidských zdrojů. Ve firmách vznikají sociální sítě, které jsou zcela interní a jsou využívány jako kanál pro přenos informací všeho druhu. Čím dál více se také setkáváme s tím, že jsou do organizace vpouštěny i běžné sociální sítě jako je Facebook, LinkedIn nebo Twitter. LinkedIn je pro personalisty velkou pomůckou při jejich práci a nabývá velmi rychle na využívání a na jeho oblíbenosti mezi veřejností nejen personalisty. Personalisté na těchto sítích vyhledávají uchazeče o pracovní pozice, vkládají sem inzeráty na volné pracovní pozice. Aktuálně se často setkáváme s pasivními uchazeči tedy lidmi, kteří práci nehledají personalisté je musí oslovit naslepo, a to rovnou s nabídkou práce. (39)

LinkedIn je v České republice dostupný od roku 2012, jedná se o síť, kde se setkávají odborníci z různých oborů po celém světě. Při náboru pracovníků je to právě LinkedIn, který vede. Je zde možnost pro organizace, aby vytvořili profil, kde budou sdílet informace a novinky z jejich společnosti, a navíc je zde také možné shlukovat se do skupin a diskutovat v nich. Výhodou LinkedIn je možnost zde oslovit i lidi, kteří aktuálně práci nehledají, což ale nemusí znamenat, že po oslovení zajímavou nabídkou nezmění názor. Nevýhodou je vyhledávač, který nedoplní koncovky, a tedy je nutné vyhledat více variant slova, aby nic neuniklo pozornosti. (39)

Facebook je asi tou nejznámější sociální sítí vůbec, vypovídají o tom i ohromná čísla aktivních uživatelů. Opět je možné si tu udělat skupinu a tu uzavřít, čehož se dá využít například pokud chcete Facebook použít jako intranet společnosti. Intranet je velmi výhodný jelikož, zde lidé mezi sebou mohou komunikovat a tím vzniká větší provázanost mezi zaměstnanci což vede k snížení fluktuace a také ke zvýšení zapojení a loajalitě k organizaci. (39)

Twitter, který umožňuje sdílet zprávy, které mají omezený počet slov a jsou známé jako tweety, mohou být doplněny o obrázky, videa a odkazy. Tato síť je vzhledem k rychlosti šíření daného tweetu využívána ve velké míře médii a novináři. Jako jediný neprovádí žádnou cenzuru, i proto je spojována s komunikací ohledně různých demonstrací a podobných činností. Navíc využívá označení pomocí „hashtagu“ a tím se zjednodušuje hledání na něm. Pokud se zde nachází cílová skupina organizace je to velmi vhodný nástroj. (39)

Je již běžnou praxí, že než Vás do společnosti přijmou jako zaměstnance někdo z personálního se podívá na vaše sociální sítě a na informace, které na nic uvádíte, například na zkušenosti či minulé zaměstnání. Sociální sítě jsou velmi zajímavé i pro využití ve společnostech, samozřejmě se s tím pojí mnoho výhod, ale také mnoho nevýhod. Mezi nevýhody a rizika patří například strach z prokrastinace u nich, poškození pověsti společnosti při užití sociálních sítí, velkým rizikem je bezpečnost informací a další. Jako výhodné se jeví možnost rychlého předávání informací tedy i šíření a budování Employer Brandu, zrychlení firemní komunikace, možnost komunikovat s lidmi, kteří by dřív do organizace nezavítali (studenti, akademici, odborníci). Velká výhoda sociálních sítí zaměřených na profese je jejich užitečnost jako nástroje pro nábor pracovníků. (39)

## **2.7 Generace X,Y,Z**

Vzhledem k mnoha odlišnostem, které provází každou generaci je jasné, že i jejich motivace k práci a jejich pohled na zaměstnání je odlišný. Mezi tyto odlišnosti můžeme zařadit mimo jiné pohled na život, způsob života, jednání a přístup k práci. Ačkoliv každého člověka individuální motivují jiné aspekty, tak se dá vyhledat spojitosti mezi lidmi narozenými v podobné době. Každou generaci ovlivňovali při jejím vývoji podobné záležitosti, ať už je to podobný věk rodičů, kteří je vychovávali, úroveň globalizace a možnosti dostat se k informacím, politický a sociální kontext doby a mnoho dalšího. Pro lepší pochopení každé generace je tedy důležité uvést, co ji přednostně motivuje k práci a co je pro lidi dané generace motivem k setrvání v zaměstnání.

Generace X je podle některých autorů vymezena rozmezím let narození 1965 až 1975, jiné autoři posouvají její hranici až do roku 1982. Lidé narození v letech 1975 – 1995 se označuje jako generace Y a za její hlavní pilíře považujeme svobodu a flexibilitu. Další generací je tzv. generace Z, to jsou lidé narození po roce 1995, nebo podle jiných zdrojů i po roce 1997. Jedním z největších rozdílů mezi generací X a generací Y je odlišný pohled na osobní život, partnerské vztahy a rodinu, kde právě starší generace X tyto hodnoty neměla jako prioritní. Generace Y, která bude do roku 2025 nejvíce zastoupená na pracovním trhu usiluje především a plnohodnotné využití pracovních možností a zároveň nechce své práci obětovat osobní život a pohodu. (40) (41)

Jako první se detailněji zaměřím na generaci X, je to generace, která jako první mluví a vyžaduje work-life balance, tedy rovnováhu mezi časem a snahou vloženou do zaměstnání a mezi jejich volným časem. Částečně je tomu tak protože viděli své rodiče

generaci zvanou Babyboomers vyhořet. Vzhledem k tomu, jak byli vychováni svými rodiči, kteří trávili velkou část dne prací jsou velice samostatní. Je to také generace, která velice často začíná svůj vlastní business a snaží se vymanit z pozice zaměstnance. V práci vyhledávají kariérní růst založený na hodnocení schopností nikoliv na věku či délce pracovní aktivity v podniku. Do jejich motivace patří věci jako flexibilní pracovní doba, dárky a dárkové karty. Typické je pro tuto generaci jejich loajalita k zaměstnavateli. (42)

Generace X je v naší zemi také označována jako „Husákovy děti“.

Pro generaci Y je typická snaha o dosažení nejvyšší nabídky za jejich schopnosti, z čehož vyplývá, že vy zaměstnání nejsou natolik loajální a jsou schopni opouštět pracovní pozice jednodušeji a častěji než například generace Babyboomers. Pro tuto generaci je motivujícím faktorem možnost se zlepšovat – tedy možnost školení, studia a zpětné vazby. Jako první se tato generace zajímá o to, jaká je kultura společnosti a jaké je prostředí, kde pracují. Důležité je také mít možnost spolupracovat s ostatními kolegy, mít volný čas a flexibilní pracovní dobu. Vzhledem k obrovskému rozvoji technologií, který tato generace sledovala je i jejich využívání velice důležité.

Generace Z je motivovaná především společenskými odměnami, mentorstvím a soustavnou zpětnou vazbou. Naprosto logicky vyžadují jako generace i před nimi pohyblivou pracovní dobu, navíc ale také chtějí, aby jejich práce měla význam a také chtějí dostávat zodpovědnost. Tato generace si dost zakládá na svém společenském životě a na tom, jak si jej užít. Proto je možností jejich motivace například odměna ve formě zážitku, možnost osobního rozvoje. Nejtypičtějším znakem je jejich očekávání transparentnosti a struktury a jasného směru. (42)

Zatímco pro generaci X jsou technologie něčím novým a naučit se s nimi museli až v dospělém životě, tak pro generaci Y jsou již technologie běžnou součástí života, kterou dokážou využít pro jejich práci. Nejsnazší je pak práce s technologiemi pro nejmladší generaci na trhu práce, a to generaci Z, tak se do světa technologií a internetu nerodila a jejich využívání je pro ně přirozené. Různý pohled a přístup mají tyto generace i na pracovní hierarchie, zatímco zástupci generace X si své vysoce postavené místo v podnikové hierarchii zasloužili dlouholetou prací pro zaměstnavatele a nyní se snaží svoje nabyté vědomosti a zkušenosti předávat dalším. Na toto skvěle navazuje generace Y, která se učí od starších, přichází s nápady a touží po zpětné vazbě. Pro generaci Z jsou hierarchie a struktury většinou formou zkonstatování podniku, a tedy se je snaží bořit.

Generace Z mnohem více touží po podniku, který bude variabilní a nastavitelný ať se baví o oblasti vzhledu pracoviště či procesech. Na práci se již koukají jinak než předešlé generace, snaží se ji zakomponovat do svých životů, a proto častěji využívají práce z domu, nebo možnosti práce na částečný úvazek. V neposlední řadě je pro ně velmi důležité aktivní využívání technologií v zaměstnání a také jistá forma neformálnosti. (43)

Z mého pohledu je to tak, že každého jedince ovlivňuje mnoho různých aspektů, ale tím největším je prostředí, ve kterém vyrůstáme a hodnoty, které nám jsou udávány od malička od našeho blízkého okolí. Právě proto si myslím, že se dá o generacích mluvit a uvažovat o lidech, kteří se narodili v podobnou dobu a na místě se stejnou kulturou, podobným způsobem.

## 2.8 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) je indexové hodnocení, které měří ochotu zákazníků doporučit produkt nebo službu společnosti dalším lidem. Využívá se pro měření spokojenosti a loajality zákazníka. Postup určení je formou položení otázky: „Na škále od 0 do 10 s jakou pravděpodobností byste doporučil/a produkt/službu kamarádovi/kolegovi?“. Odpovědi se vyhodnocují rozřazením do 3 skupin, a to na kritiky, pasivní a promotéry. Kritici v angličtině označovaní jako Detractors, označí odpovědi od 0 do 6, pasivní (v angličtině Passives) volí hodnocení 7 a 8. A poslední skupina volí hodnocení 9 a 10 a to jsou takzvaní promotéři z anglického Promoters. (44)



### DETRACTORS

Kritici- hodnocení 0-6

Nejsou z produktu nadšení.

Nejspíš znovu nenakoupí.

Potencionálně mohou poškodit reputaci společnosti negativním WOM



### PASSIVES

Pasivní - hodnocení 7-8

Jsou spokojeni, ale snadno přejdou ko konkurenci.

Pravděpodobně nebudou šířit negativní WOM, ale ani nejsou nadšení na tolik, aby šířili pozitivní WOM.



### PROMOTERS

Promotéři - hodnocení 9 - 10

Společnost a její produkt milují.

Opakovaně zde nakupují.

Jsou nadšení a doporučují společnost a její produkty dalším potencionálním zákazníkům.

Obrázek 3: Tři skupiny NPS; Vlastní zpracování podle (44)

Výpočet NPS poté spočívá v odečtení četnosti odpovědí v procentuálním vyjádření v kategoriích Promotérů a Kritiků. Dostáváme tedy výsledek, který bude v rozmezí od -100 do 100, kde platí, že čím je hodnota vyšší tím lepší je hodnocení společnosti. (44)

Tato metoda se dá použít také pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve firmě, kdy se může označovat jako eNPS, kde je přidáno malé e jako zaměstnanec za anglického employee. Důležité je u zaměstnanců ujistit je o anonymitě hodnocení a tím zaručit obdržení upřímného hodnocení, podle kterého se následně může společnost jako zaměstnavatel zlepšovat. Je dobré tuto metodu doplnit o otevřenou otázku k tomuto hodnocení, tedy proč hodnotil respondent, tak jak hodnotil nebo se doptat na negativa a pozitiva práce u takového zaměstnavatele. Tato doplňující otázka napomůže najít oblasti ke zlepšení. Je také doporučováno hodnotit eNPS na pravidelné bázi dle potřeb společnosti. (45)

### **3 Analýza současného stavu**

V této části práce je popsána společnost XY, s.r.o. Je zde zmíněna historie a vývoj společnosti, popis zaměstnanců a jejich odměňování, proces náboru nových zaměstnanců do společnosti a také dosavadní konání společnosti směrem k tvorbě značky zaměstnavatele z interního i externího hlediska. Na této části jsem spolupracovala se zástupci společnosti, kteří mi dodali interní informace a také jsem zde jako zdroj informací využívala web společnosti a její kariérní stránky.

#### **3.1 Popis společnosti**

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila společnost XY, s.r.o., která sídlí v Brně. První zmínka o této společnosti sahá až do roku 1814 do Šlapanic u Brna, kde tato společnost byla založena. Jako první firma začala vyrábět parní stroje v tehdejším Rakousku – Uhersku. Před 1. světovou válkou zaměstnávala téměř 1500 zaměstnanců. Po roce 1918 se ze společnosti stává akciová společnost.

V loňském roce došlo k oddělení energetické části společnosti, a vzniká tak nová kapitola energetické technologie. Společnost je rozmístěna ve více než 90 zemích světa a celkem zaměstnává 91 000 zaměstnanců. Jedná se o jednu z největších firem zabývajících se energetikou. Jak jsem již uvedla výše tato práce se zaměří na jednu z poboček této společnosti, a to na brněnský závod, která se zabývá výrobou parních turbín

Společnost v současné době vyrábí turbíny do 68 zemí světa a řadí se mezi špičkovou úroveň výrobců turbín po celém světě. Turbíny dodává do USA, Austrálie, Brazílie, Ruska Itálie či Polska. Za celou svou historii dodala společnost již více než 4500 parních turbín.

Společnost nabízí svým zákazníkům rozsáhlý servis od plánování investic, výrobu, montáž, zaškolení personálu až po záruční a pozáruční servis.

Typickou aplikací produktu společnosti jsou například průmyslové a městské teplárny, spalovny odpadu, pohony generátorů a kompresorů využívaných v chemickém průmyslu. Dále také nacházejí využití v papírenském průmyslu, cukrovarech a elektrárnách.

Společnost se pyšní čestným uznáním ze soutěže Inovace roku 2007, které získala za vývoj turbínové řady SST-300.

Brněnská pobočka společnosti, na kterou se v této práci zaměřuji patří pod nadnárodní technologicky změřenou firmu, která je velmi známá. Z tohoto faktu vyplývá i pověst

a hodnota, kterou společnost přebírá napříč pobočkami a divizemi. Níže uvedu několik hodnocení zaměstnavatelů, kde se právě tato společnost umístila. Jedná se o hodnocení z řad studentů vysokých škol a také z řad široké populace. Myslím si, že z dobrého hodnocení a dobrého jména firmy dále těží každý jednotlivý závod. V jednotlivých pobočkách, které jsou v různých městech se vyrábí různé produkty a také se zde nachází jiné vedení, mimo jiné můžeme taky zaznamenat rozdíly v charakteru výroby.

Jedním z hodnocení zaměstnavatelů, které probíhá v České republice je hodnocení TOP Zaměstnavatelé, které je zaměřeno na studenty Vysokých škol z celé republiky. Z posledního ročníku, tedy 2020, vyplývá, že studentům jde především o rovnováhu mezi osobním a profesním životem, oproti minulým rokům se také zvýšila důležitost finančního ohodnocení, které se v tomto ročníku již dostalo k hranici 40 000 Kč. Ze studie také vyplynulo, že její účastníci vítají, když je firma otevřená a umožňuje různými nástroji nahlédnout do dění ve firmě a do jejich zaběhlých procesů. Společnost XY, s.r.o. se zde v kategorii automobilový a strojírenský průmysl umístila na druhém místě, hned za firmou ŠKODA AUTO. (46)

Další formou ohodnocení zaměstnavatele je u nás vyhlašování zaměstnavatele roku, které spadá pod Klub zaměstnavatelů. Rozdíl v tomto hodnocení je takový, že společnosti poskytnou informace sami a tyto informace jsou dále zhodnoceny. Každá společnost tedy obdrží zpětnou vazbu a ohodnocení v rámci Zaměstnavatel roku. V tomto hodnocení je nutné se zaregistrovat a také zaplatit poplatek za registraci. Hodnocení probíhá v rámci jednotlivých sektorů a až následovně je hodnoceno plošně. Na webu jsou uvedena umístění ve všech kategoriích, společnost XY, s.r.o. v tomto hodnocení nefiguruje. (47)

Pod vedením společnosti Randstad HR Solutions s.r.o., je zhotoveno hodnocení zaměstnavatelů zaměřeno na hodnocení Employer Brand a na nejatraktivnějšího zaměstnavatele, kdy se společnost pyšní více než 7 000 respondenty a 150 firmami v ČR. V roce 2018 se společnost XY, s.r.o. v žebříčku neumístila, ale v roce 2019 zaujala již 8. místo v celorepublikovém hodnocení. (48)

### **Mise a vize společnosti, hodnoty, značka**

Vizí pro všechny pobočky společnosti na světě je stát se neváženější energetickou společností na světě. K podpoře dosažení této vize má společnost nadefinovanou misi. Tato mise zní „Podporovat naše zákazníky v přeměně k více udržitelnému světu,



založené na inovativních technologiích a naší schopnosti přetvářet nápady do skutečnosti.“. Smysl organizace mají definovaný jako „Energie pro společnost!“

Definované mají také základy chování pro podporu společnosti, a to:

- Soustřed' se na zákazníka – řešení upravuj podle jeho potřeb
- Posunujeme se ku předu
- Buď otevřený, naslouchej a uč se od ostatních
- Buduj silná partnerství.

Brněnský závod má pro své zaměstnance připravenou strategii rozepsanou do několika bodů Ziskovost & Produktivita, Chytrá data, Udržitelný rozvoj, Profesní růst a Firemní kultura. Heslo, které se nese celým závodem je „Turbíny světa hlavou i srdcem“. Snahou této části společnosti je stát se první volbou i pro další generace. Navíc má společnost definované hodnoty jako je Férovost, Partnerství, Zákazník, Zaměstnanec, Prostředí, Bezpečnost, Spolupráce, Inovace/trendy, Stabilita, Odvaha a Spolehlivost. Tyto hodnoty jsou ve společnosti označovány jako „Jedenáctero společnosti“.

Co se týká prolnutí korporátních hodnot a hodnot brněnského závodu, tak jde vždy o základ branný z korporátu rozvinutý dle potřeb jednotlivého závodu. Hodnoty jsou ve vzájemném souladu.

Strategie je ve společnosti koncipována na 5 let dopředu a nástrojem, který je pro její organizace využíván je Hoshin Kanri. Tento nástroj má mnoho výhod, mezi které patří například zapojení všech týmů do řízení procesů.

### **3.2 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti**

Mzdové hodnocení ve společnosti je rozděleno podle toho, zda jde o zaměstnance z dílny nebo THP zaměstnance. Pro dílenské zaměstnance je hodnocení určováno pomocí mzdových tříd a stupňů. U každého zaměstnance je určena třída, kde se volí ze 7 tříd. Navíc se dále určuje u každé třídy ještě jeden z 5 stupňů. Tyto třídy a stupně jsou určovány podle zkušenosti každého zaměstnance. Díky tomuto systému mají zaměstnanci možnost postupovat nahoru, a tak získávat vyšší ohodnocení. Mimo jiné je tento systém i formou motivace pro zlepšování svých pracovních schopností. Finální mzda je potom rozdělena na fixní část mzdy a na osobní ohodnocení, které je v maximální výši 10 % z celkové mzdy. Osobní hodnocení určují přímý nadřízení, kteří mají přehled o tom, jak zaměstnanec pracuje a jaký podává výkon. Navíc jsou dílenští zaměstnanci ohodnoceni měsíční výkonnostní odměnou, která nahrazuje roční bonus.

THP zaměstnanci mají odměňovací systém nastavený trochu jinak než zaměstnanci z dílny. Mzda THP zaměstnanců je určována částečně podle ostatních zaměstnanců na stejné pozici a také podle nadřazeného zaměstnance, který určuje výšku mzdy podle zkušeností a schopností. Stejně jako v dílně mají i THP zaměstnanci rozdělenou mzdu na fixní složku a na osobní ohodnocení. Navíc dostávají zaměstnanci na THP pozicích roční bonus, který závisí na celkové úspěšnosti podniku. Tento bonus je v hodnotě 7 % z roční mzdy a pro vedoucí pracovníky je to ve výši 12 % z jejich roční mzdy. Mzdové ohodnocení ve společnosti je podloženo kolektivní smlouvou, kde jsou detailně popsány i jednotlivé mzdové třídy a podmínky k přechodu mezi nimi.

Dalším ohodnocením, které zaměstnanci dostávají jako odměnu za práci ve společnosti jsou benefity. Jedním z benefitů je možnost odpočinku tedy zvýšený počet dní dovolené, který je ve společnosti zvýšený ze zákonné minimální hranice 4 týdnů na 5 týdnů. Navíc mají zaměstnanci také možnost využít takzvané sick days, jsou to dny volna navíc o kterých nemusí zaměstnanec rozhodnout dopředu a nechat si je schválit. Je to tedy velmi dobrá výhoda ve chvílích, kdy se zaměstnanec ráno před odchodem do práce necítí dobře. Navíc jsou každoročně ve společnosti vyhlašovány ještě 3 dny celofiremního volna, tzv. Bridge days, které se většinou nacházejí v blízkosti státních svátků a vyplní tak například pracovní pátek po nepracovním čtvrtku.

Co se dalších benefitů týče je společnost velice pyšná na jejich systém, který funguje tak, že má každý zaměstnanec určený rozpočet na benefity a ten si může rozvrhnout podle svých preferencí. Tento rozpočet je podle kariérních stránek minimálně 30 000 Kč ročně a vybírají si benefity na webovém portálu. Tím tak vznikají různé variace a každý zaměstnanec dostane to, co se hodí k jemu samotnému a k jeho životnímu stylu. Mohou si vybírat z opravdu široké škály benefitů:

- Příspěvek na cestování a zážitky
- Příspěvek na sport
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na kulturu, vzdělání
- Zvýhodněné mobilní tarify
- A mnoho dalších

Jedním z dalších benefitů, které společnost nabízí je flexibilní pracovní doba. Tento benefit se vztahuje pouze na THP pracovníky. Pracovní doba není úplně volná je zde pevné jádro, ve kterém jsou zaměstnanci povinni být na pracovišti a to mezi 10 a 14. THP pracovníci mají navíc možnost využívat tzv. Home office, tedy práci z domu, běžně je home office povolen na 2 dny týdně.

Benefitem, který je společný pro THP i pro dílenské zaměstnance je zkrácená pracovní doba, která v této firmě činí 7,5 hodiny. Velice příjemným benefitem je, že v areálu společnosti se nachází jídelna, kde si zaměstnanci mohou dát oběd i koupit svačinu. Pro každého zaměstnance je zde příspěvek na stravování, který činí 65 % z ceny jídla, jídlo je placeno pomocí zaměstnanecké karty a strháváno ze mzdy.

Dalším zaměstnaneckým benefitem, je možnost zakoupit si akcie společnosti. Jde o benefit, který nepřímo motivuje zaměstnance k lepším výkonům

Zaměstnanci, kteří pracují přesčas dostanou mzdu za odpracované hodiny navýšené o 35 % průměrného výdělku, případně po domluvě se zaměstnancem může dojít k udělení volna navíc za přesčasové hodiny. Navíc jsou vypláceny další příplatky jako je za odpolední směnu 12 Kč/ hod, za práci v noci je to 10 % průměrného výdělku, za práci o víkendu je to 50 % průměrného výdělku, ve státní svátek je dle zákona práce oceněna 100 % navíc. Dále jsou vypsány také příplatky při zhoršených pracovních podmínkách a za různé typy práce, či například za práci v turnusovém režimu. Poslední sekci příplatků jsou příplatky pro zaměstnance rozvíjejících ostatní zaměstnance, tedy za práci instruktora, odborného dozoru či mentorování.

Ve společnosti jsou aktivní odbory, které vyjednávají lepší podmínky zaměstnancům nad rámec zákoníků práce. Mezi tyto výhody patří zvýšení některých příplatků, zavedení věrnostních odměn, vyšší počet volných dní při různých životních událostech a také vyšší odstupné při odchodu. Vše je zapsáno ve veřejně dostupné kolektivní smlouvě.

### **3.3 Zaměstnanci společnosti**

Celou společnost se dá, co se týče zaměstnanců rozdělit na 2 skupiny, a to na zaměstnance, kteří pracují v dílně a na zaměstnance nevýrobního charakteru, tzv. THP (technickohospodářský pracovník). Tyto skupiny zaměstnanců se logicky liší typem práce, a navíc se také odlišují v oblasti benefitů. Kdy zaměstnanci na dílenských pozicích nemají firemní počítač, či mobil. Také se jich netýká flexibilní pracovní doba, naopak ve většině případů pracují na směny. Směnnost se liší podle aktuální vytíženosti společnosti

a také podle jednotlivých oddělení, nejvíce se zde pracuje na 3 směny. Naopak jsou tu i věci na které má nárok pouze pracovník dílny, jako například pracovní oblečení a další aspekty k ochraně a zlepšení stavu zdraví. Pro ochranu zdraví při práci dostávají i THP pracovníci různé pomůcky, jako je například bezpečnostní obuv pro vstup do dílny a také ergonomické pomůcky. Další odlišnost najdeme také v možnosti využívat Home Office, kdy THP pracovníci mají tuto možnost na 2 dny v týdnu.

Ve společnosti bylo k 3.5.2021 947 aktivních zaměstnanců, z toho 599 je pracovníků THP a 201 lidí pracují na dělnických pozicích. Dále je ve společnosti 65 zaměstnanců na dohodu o provedení činnosti nebo na dohodu o provedení práce, v neposlední řadě jsou členem firmy, také zaměstnanci agenturní, kterých je 82. Dle věkových kategorií jsou nejvíce zastoupeny kategorie od 26 do 55 let, detailněji v tabulce č. 1. Délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti je vyjádřena v tabulce č. 2.

(49)

*Tabulka 1: Zaměstnanci dle věkových kategorií;  
Vlastní zpracování*

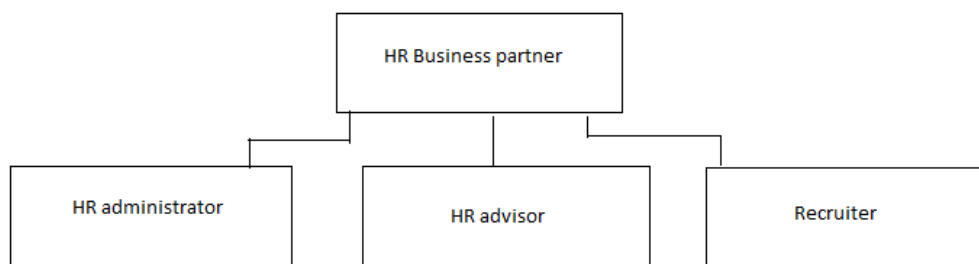
Věková kategorie	Počet zaměstnanců
15-25 let	41
26-35 let	251
36-45 let	238
46-55 let	232
56-65 let	150
65 a více let	35

*Tabulka 2: Zaměstnanci dle délky působení;  
Vlastní zpracování*

Délka působení	Počet zaměstnanců
Do 1 roku	103
1-5 let	338
6-10 let	104
11-15 let	182
16-20 let	48
21 a více let	172

## HR oddělení

Ve společnosti se nachází tým zabývající se problematikou lidských zdrojů složený ze 4 zaměstnanců pracujících na plný úvazek, a navíc na výpomoc s administrativními činnostmi jsou zde 2 osoby pracující na částečný úvazek formou dohody o práci. Celý tým řídí HR Business partner, dále je zde pozice recruitera, HR advisor, HR administrativní pracovník. Grafické znázornění HR týmu je vidět na obrázku č.



Obrázek 4: Složení HR týmu; Vlastní zpracování

HR administrátor pozice má ve společnosti na starost administrativní úkoly jako jsou výstupy a nástupy do společnosti, lékařské prohlídky atd. Navíc také spravuje docházku v docházkovém systému, zajišťuje přístupové karty pro nové zaměstnance a také přístupy do různých částí budovy. HR advisor se stará o lidi, kteří již jsou zaměstnanci společnosti. Obstarává různá školení a také se snaží být pro zaměstnance nápomocná a odpovídat jim na jejich otázky. HR recruiter se stará především o nábor nových zaměstnanců, navíc například také o karierní stránky a tvorbu inzerátů.

Toto HR oddělení obstarává nejen brněnskou pobočku, ale všechny pobočky na území české a slovenské republiky. Problematiku právních smluv a dodatků k nim řeší oddělení Share service centrum v Ostravě, kde se také starají o SAP a práva k němu. V Ostravě se také nachází mzdová účtárna, která zabezpečuje mzdové účetnictví pro více poboček.

Z klíčových ukazatelů výkonnosti sledují ve společnosti fluktuaci zaměstnanců.

### 3.4 Nábor zaměstnanců

Všechny informace v následující podkapitole jsem čerpala z rozhovoru s recruiterkou společnosti, který kvůli aktuální situaci probíhal pomocí online prostředí MS Teams.

Jako první v náboru zaměstnanců vznikne požadavek na pozici, která je buď úplně nová, anebo se jedná o nahrazení již existující pozice. Podle požadavku je vytvořen inzerát, kde jsou části jako popis pozice, co je pro pozici nutné zvládat a také, jak budete za práci na dané pozici odměněni a jaké benefity k pozici patří. Pozice jsou inzerovány na karierním webu společnosti, LinkedIn a Jobs.cz

Nábor následně pokračuje přijímáním životopisů a motivačních dopisů a jejich hodnocením. Po výběru vhodných kandidátů podle zaslaných informací probíhá telefonický pohovor, tzv. prescreening, kde se recruiter ptá na doplňující otázky. Délka takového hovoru je závislá na množství informací, které o sobě kandidát sdělil již

v předem zaslaných dokumentech. Po telefonickém kontaktu dojde na osobní pohovor, který se uskuteční v sídle společnosti. V podmínkách pandemie Covid-19 probíhá tento pohovor přes online prostředí MS Teams. Osobního pohovoru se spolu s kandidátem účastní manager týmů a případně také recruiter. Recruiter je u pohovoru přítomen přibližně v 50 % případů. To, zda je či není přítomen je závislé na zkušenostech manažera s pohovory, na tom, jak často sám pohovory vede a také na jeho uvážení.

Po pohovoru následuje rozhodování, který adept je nejvhodnější a v případě jeho zájmu také přijetí do společnosti. S nástupem jsou spojeny také administrativní kroky požadované po novém zaměstnanci, jako například lékařská prohlídka u závodního lékaře, formulář s osobními informacemi a také fotku na přístupovou kartu.

Kontakt s kandidátem se dá shrnout do 4 kroků, těmi jsou přihlášení se, vyhodnocení, pohovor, nabídka. Informace o tom, zda bude pohovor více kolový či nikoliv poskytuje firma okamžitě při prvním kontaktu. V případě nevhodnosti kandidáta dojde k zaslání e-mailu, pokud projde kandidát pohovorem, ale není přijat je mu nabídnuto uchování jeho životopisu do interní databáze, a tak možnost následného oslovení. Firma se také zavazuje odpovědět do týdne od ukončení celého výběrového řízení.

Společnost získává nové zaměstnance také jinou formou a to pomocí tzv. referall od stávajících zaměstnanců. Je to projekt, který funguje na bázi doporučení nového kandidáta a za odměnu dostane zaměstnanec finanční odměnu. Tyto odměny se liší podle toho, na jakou pozici je doporučováno. Odměna je vyplácena až po uplynutí zkušební doby doporučeného kandidáta.

Společnost se také snaží být otevřená absolventům škol. Toho je důkazem velmi dobrý vztah se strojní fakultou VUT v Brně, kde studovalo mnoho stávajících zaměstnanců společnosti. Navíc jsou na fakultě uskutečňovány různé přednášky a setkání, která vedou zaměstnanci, mimo jiné i proto je společnost doporučována studentům od profesorů.

První kontakt studenta s touto společností může být také formou různých stáží a spolupráce na bakalářských a diplomových pracích. Studenti sami oslovují recruitera společnosti a vyjadřují, tak zájem o spolupráci. V 80 % případů je toto oslovení formou e-mailu či telefonického hovoru, tedy přímo od studentů ke společnosti. Ve zbylých případech jde o navázání kontaktů pomocí veletrhů, kterých se účastní a také přes internetové stránky Jobs.cz, velmi zřídka také přes LinkedIn. Tato spolupráce je velice vítaná, a tedy je podporována například vypisováním pozice, které jsou přímo pro

absolventy anebo je v nich poznačeno, že je vhodné i pro absolventy. Jak jsem již zmínila mnoho zaměstnanců studovalo na VUT a stává se tedy i to, že je doporučen student, se kterým měl stávající zaměstnanec na škole dobrou zkušenost.

Pro **podporu spolupráce se studenty** má společnost vytvořený program, kde jsou vypsány různé náměty na bakalářské a diplomové práce a možnost kontaktovat v případě zájmu společnost. Spolupráce pak může být velice obsáhlá a přínosná pro obě strany. Témata, která jsou vypsána jsou pro společnost zajímavá a dostatečně neprozkoumaná a je pro ně tedy velkým přínosem, pokud jej student dobře zpracuje. Na druhé straně pro studenta je obrovskou výhodou moci zpracovávat práci, která je vztažená na praktické působení společnosti.

Problém, na který společnost částečně naráží v oblasti náboru studentů je, že se adepti hlásí na pozice, které v daném závodě vůbec nejsou. Asi nejčastěji je zkušenost taková, že se do brněnského závodu hlásí na pozici zaměřenou na IT. Jde tedy o nejasnost a nerozpoznání působení daného závodu.

Velice často je ve společnosti prováděn také interní nábor zaměstnanců, ten probíhá pomocí e-mailové komunikace. Průběh je takový, že je na e-mailové adresy zaměstnanců zaslaná pracovní nabídka a kontakt na recruitera společnosti. Zároveň je ve výrobní hale vyčleněna nástěnka, kde jsou nabídky pracovních pozic vytisknuty. Tímto způsobem mají všichni zaměstnanci možnost nabídku vidět a reagovat na ni.

**Onboarding proces** je ve společnosti navržen spíše jako struktura a šablona pro dodržování. Odpovědnost je přesunuta na manažera, kde HR oddělení již funguje spíše jako pomoc a nemůže zaručit dodržení struktury. Je zde ovšem snaha o vysvětlování dobré adaptace a výhod s ní spojených. HR oddělení je odpovědné za období od podpisu smlouvy po první den ve firmě, jinak řešeno jedná se o pre-boarding a Welcome day. Kde je nutno zajistit dokumentaci a návštěvu závodního lékaře před nástupem do společnosti. První den ve firmě je také přesně strukturován a veden HR oddělením, vždy dojde k prvnímu uvítání, základnímu školení o pohybu v areálu společnosti, společnému obědu, vysvětlení užívání PKI karty, rozdání malých pozorností a poté předání nového zaměstnance k jeho týmu. V režii nadřízeného nováčka je poté další proces začlenění. Do tohoto patří přidělení „Buddyho“, což je zaměstnanec společnosti, který se pro nováčka stane mentorem. Dále je zde vypracován adaptační plán v podobě check-listu a také je

doporučováno setkání s managementem k podpoře porozumění cílů a hodnot společnosti. Pravidlem je setkávání s HR a manažery na pravidelné bázi.

**Nové pozice** jsou inzerovány na několika internetových platformách jako je jobs.cz, prace.cz, LinkedIn a globální job market pro společnost celosvětově. Na globálním job marketu jsou zveřejněny všechny pozice, které mají povolen externí nábor. Tento job market je provázán s interním systémem odkud se pozice automaticky přepisují, stejně tak se propisují i na LinkedIn. Na karierní stránky se kandidát dostane po otevření inzerátu na portálech jobs.cz a prace.cz, kdy jobs.cz je využíván spíše pro pozice THP, zatímco prace.cz pro pozice do dílny. V případě dlouhodobého problému s obsazením dílenské pozice je ještě využita mobilní aplikace Práce za rohem, podle slov recruitera je to ale pouze sporadická záležitost.

### **3.5 Dosavadní podpora budování značky zaměstnavatele**

V následující kapitole se zaměřím na podporu budování značky zaměstnavatele, která doposud ve společnosti probíhala. Pro lepší přehlednost jsem rozdělila aktivity na interní a externí. Všechny informace jsou čerpány z webu společnosti, intranetu, rozhovoru s HR adviseem a také z osobní zkušenosti jako zaměstnankyně společnosti.

#### **3.5.1 Interní podpora**

##### **Kultura společnosti**

Kultura společnosti je ve společnosti popsána formou 11 pravidel, kterých se chtějí držet. Rozšířené je jako Jedenáctero a bylo komunikováno například pomocí kalendáře pro rok 2020, kdy byla ke každému heslu, či pravidlu, přidána také osoba ze společnosti pro větší názornost. Těmito hodnotami jsou férovost, zaměstnanec, spolupráce, odvaha, partnerství, prostředí, inovace/trendy, zákazník, bezpečnost, stabilita, držíme slovo. Strategie společnosti je definována programem společnosti Energie zítřka 2030, která se opírá o vizi rostoucího vlivu společnosti na trhu energetiky a také o spoluúčast na transformaci energetiky pomocí inovací a spoluprací. Dalším cílem je stát se nejvýznamnější technologickou společností a napomáhat elektrifikovat státy i společnost. V cílech společnost myslí i na zaměstnance, a tak je jedním z jejich cílů stát se nejlepším zaměstnavatelem, a tak také propagují heslo: Naší silou jsou naši lidé a naše hodnoty.

Dalším bodem kultury společnosti je také etický kodex, kterým se zde řídí. Tento kodex definuje několik hodnot, jako je starostlivost a péče o zákazníky a zaměstnance. Dále je



to agilní přístup, uctivost a zodpovědnost. Hlavním motem společnosti je „Dodáváme energii světu“.

### **Vedení společnosti**

Společnost se řídí etickým kodexem, tzv. Business Conduct Guidelines, těmi by se měli řídit i vedoucí a také všichni zaměstnanci. Je zde několik zásad, kterými se společnost řídí. Jsou to například zákony zemí, ve kterých působí, při jejich nedodržování hrozí následky jako je disciplinární řízení, udělení pokuty a odškodnění, až po odnětí svobody. Dalším důležitým prvkem je vzájemný respekt, důvěra a ochrana společnosti. Speciálně pro managery je zde oddíl popisující jejich zodpovědnost. Tento oddíl můžeme rozdělit na 4 povinnosti, povinnost výběru zaměstnanců, povinnost zadávat pokyny, povinnost kontroly a povinnost komunikovat. Velkou částí je také dodržování pracovních podmínek jako je žádná diskriminace, či zastrašování, svoboda volby zaměstnání, odpovídající mzdy, pracovní doba a také právo tvořit odbory a volně do nich vstupovat.

Neexistují zásady pravidelnosti rozhovorů s podřízeným, což je ovlivněno různorodostí práce na jednotlivých odděleních. Dále jsou také rozhovory plošně ve společnosti ovlivněny tím, jak dlouho je již zaměstnanec součástí daného týmu, kdy na začátku jsou rozhovory častější.

Je dodržován obecný rámec zpětnovazebních rozhovorů a cílových rozhovorů. Nastaveno plánování cílů a hodnocení jejich dosažení jednou ročně. Nově se ve společnosti snaží vést managery a jejich zaměstnance k přirozené komunikaci formou sdělování si zpětné vazby a aktivního upravování cílů dle jejich aktuálnosti. Jde o odklon od spoléhání se pouze na fáze nastavených procesů.

### **Společenská odpovědnost firmy**

Ve společnosti se myslí také na životní prostředí a stopu, kterou za sebou zanecháváme. Samozřejmě jsou dodržovány přísné normy třídění odpadu a zacházení s nebezpečným odpadem, který je tvořen převážně ve výrobní hale společnosti. Mimo zákonem stanovené normy se ve společnosti také dodržuje třídění odpadů, klasickou formou různě barevných popelnic a odpadkových košů. Navíc je ve výrobě využíváno místo jednorázových utěrek k utírání olejů okolo strojů speciálního systému, který zajišťuje látkové hadry a také jejich profesionální čištění. Díky tomu dochází ke snížení spotřeby jednorázových čistících prostředků ve výrobě.

Další formou společenské odpovědnosti je také spolupráce se školami, tedy jakási výpomoc ve výuce a předávání vědomostí na profesionální úrovni. Toto je realizováno například formou přednášek na školách.

### **Interní komunikace**

Lokální intranet je ve společnosti formou komunikace, která velmi využívána. Na intranetu můžeme najít informace jako jsou různé předpisy, směrnice, popisy procesů, návody například k připojení k firemní wifi, systém doporučování nových zaměstnanců, 3i program a mnoho dalších.

Yammer je další formou komunikace ve společnosti, jedná se o formu interní sociální sítě. Její velkou výhodou je propojení zaměstnanců napříč pobočkami celého světa. Je zde možnost, podobně jako na jiných sociálních sítích, tvořit skupiny podle toho, co lidi může spojit. Jsou to tedy různé projekty, jednotlivé pobočky a také různé pomocné skupiny v případě nějakých změn ve společnosti, jako na příklad přechod na jinou platformu k ukládání a sdílení dat. Je zde také možnost na každý příspěvek reagovat a komentovat jej, sdílet, a tak o něm dát vědět více lidem. Typově jsou zde síleny i informace jako je například veřejná pochvala týmu za projekt, který se povedl. Také zde najdete pozvánky na různé aktivity ve společnosti, ať už v podobě školení, přednášky nebo společenské akce.

Ve společnosti probíhá také více pasivní forma komunikace, a to prostřednictvím plakátů a nástěnek, toto je velice využitelné pro zaměstnance, kteří pracují v dílně a nemají přístup k pracovnímu počítači. Opět zde najdeme mnoho užitečných informací jako jsou různé bezpečnostní pokyny, sdělení provozního charakteru a mnoho dalších sdělení. Tato varianta komunikace je ideální i proto, že v dílně fungují lidé na směnný provoz, je tedy náročné předat informace zaměstnancům na všech směnách.

Další forma interní komunikace jsou Turboviný, jedná se o časopis, který vychází každý měsíc a znovu v něm najdeme mnoho různých sdělení a informací. Jsou zde různé články o úspěších společnosti, sdělení od vedení o nových projektech či o úpravě procesních záležitostí a také je zde místo pro ocenění lidí, které slaví ve společnosti jubilea spolupráce s firmou. V každém díle se pak objevuje výpis nových zaměstnanců, kteří v daném měsíci nastoupili, je zde uvedeno jméno i pozice na kterou nastupují.

Interní komunikace ve společnosti částečně vyplývá z hierarchické organizační struktury, která vede k postupnému předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi. V podniku

také probíhají meetingy s generálním ředitelem, které jsou běžně organizovány pro celou společnost. Nejen v době pandemie Covidu 19 probíhají částečně i on-line, na tomto setkání je vždy rozebrána aktuální situace společnosti a zaměstnanci mají možnost se ptát na dotazy, které je zajímají. Dále také probíhají další různá setkání dle aktuální potřeby.

Velká část informací je sdělována přes asistentky ředitelů, které mají na starost jednotlivé oddělení. Navíc se také starají o docházku, administrativu a mnoho dalších věcí. V jednotlivých týmech jsou pak meetingy a setkání celých týmů řešeny individuálně podle potřeby každého týmu. Ve výrobě je pravidlem, že velké porady probíhají jednou za týden pro všechna oddělení výroby dohromady.

### **Rozvoj a pracovní prostředí**

Společnost je umístěna v areálu, kde se nachází i další firmy a sklady, celá společnost je zde rozložena do 2 budov, kdy v jedné se nachází dílenská výroba a velká část kanceláří, zbytek kanceláří se nachází v další budově. Navíc je zde již zmíněná jídelna, která je někdy využita i při společném setkání. Kanceláře pro THP pracovníky jsou sestaveny převážně formou open space, tedy jedná se o velký prostor rozčleněný různými paravány. Zároveň jsou zde také kanceláře klasického typu, které jsou vyčleněny pro management společnosti. Ve výrobní hale se nachází několik kanceláří, kde mají zázemí mistři dílny a také jejich asistentky. Dílna je potom dále rozčleněna do oblastí dle výrobního postupu. Navíc jsou v dílně také 2 koleje využívané pro přepravu velkých kusů materiálu. Zaměstnanci mají v dílně své skříňky, kde si mohou zanechávat své osobní věci, které nechtějí nechávat v šatnách.

Tak jako v každé firmě je nutné i zde dodržet některá školení zaměstnanců jako jsou například školení bezpečnosti práce, požární ochrany a nástupní školení, případně jsou také zaměstnanci proškolení školením pro řidiče. Tato školení mají svou zákonnou lhůtu, a tak si jimi zaměstnanci musejí procházet vždy jednou za předem stanovené časové období. Pro zaměstnance je zde také možnost školit se i nadále. Mezi taková školení se řadí například jazyková výuka, o kterou si mohou zaměstnanci v případě nutnosti používání cizího jazyka zažádat. Dále jsou to pak různá školení podle pozic, na kterých pracují, školení jsou také rozdílná podle toho, zda pracují na dílenský pozici, či na THP pozici. Pro zaměstnance z dílny jde o školení nejnovějších technologií a postupů, které mohou zefektivnit samotnou výrobu. Pro zaměstnance THP jsou velmi častá školení ke zlepšení práce s počítačem nebo novým programem.

Nově se ve společnosti rozvíjí projekt interní akademie, který spočívá ve vzdělávání v rámci organizace. Do projektu se mohou zapojit zaměstnanci, kteří se chtějí stát lektorem tématu, kterému nejvíce rozumí, a tak předat informace svým kolegům. Tento projekt by měl rozšířit vědomosti, které ve společnosti již jsou mezi větší množstvím zaměstnanců. Přínosem je pro zaměstnance, kteří se chtějí zlepšit v daných tématech, a navíc je velkým přínosem i pro lektory z řad zaměstnanců. Je to pro ně možnost vyzkoušet si mluvit před lidmi a předat jim srozumitelně informace, mimo jiné jde i o výstup z komfortní zóny. Celý tento projekt s sebou nese také možnost zaměstnanců poznat se lépe napříč odděleními a podívat se na problematiku z jiného úhlu pohledu.

### **3.5.2 Externí podpora**

Externí podporu jsem rozdělila na prvky pasivní a aktivní. Do pasivní podpory jsem započítala takové aktivity, u kterých není nutná další interakce. Naopak mezi podporou aktivního charakteru jsou aktivity jako setkání a sociální interakce.

#### **PASIVNÍ**

- **WEB**

Web společnosti je globální pro celý svět a všechny pobočky, což s sebou nese problém nepřesnosti informací. Je zde nabízena možnost přepnutí na lokace společnosti, což nám přinese bližší informace k dané zemi a také překlad do jiných jazyků. Bohužel prozatím se zde nenachází možnost přepnutí do češtiny. Stránka je rozdělena do 4 kategorií, a to na nabídku, novinky, priority a společnost. I přesto, že stránka je globální jsme schopni pomocí vyhledávače vyhledat zmínky o ČR a o pobočkách u nás. Web lze také otevřít v mobilním zařízení, aniž by došlo k rozhození nebo zhoršení čitelnosti a komfortu prohlížení.

Formou jistého suplování klasického webu je karierní web, který je již přizpůsoben pro Českou republiku. Zde je již celý web v češtině a je směřován na brněnskou pobočku, navíc jsou zde zmíněny i další dvě pobočky v ČR a to Praha a Štětí. Na tomto karierním webu najdeme krátkou historii, hodnoty a vize, strategii společnosti. Navíc je zde popsána možnost spolupráce se studenty a školami, benefity a proces výběrového řízení. V neposlední řadě web obsahuje část volné pozice, kde si můžeme pozice třídit podle oboru a lokality. Na každou vypsanou pozici může kandidát odpovědět rovnou z tohoto webu pomocí formuláře a navíc, je zde uvedeno i jméno náboráře. Celý web je rozčleněn na 5 záložek a to:

- O nás
- Volné pozice
- Výběrové řízení
- Proč k nám
- Pro studenty

Karierní web se stejně jako web korporátní, dá pohlížet i na mobilním zařízení při zachování veškerého komfortu a čitelnosti.

- **Sociální síť**

Společnost má aktivní stránku na Facebooku, LinkedIn, YouTube a Twitter, ale vše je v angličtině a pro celý korporát. Jedinou výjimkou je video přímo z Brněnské pobočky o výrobě turbín umístěné na YouTube kanále a také nesdílené na karierních stránkách.

- **Spolupráce se školami**

Společnost je otevřena spolupráci se školami, především spolupracuje se školami technického zaměření přesněji oboru energetiky. Tato spolupráce má několik forem, jednou z nich je pomoc studentům při psaní závěrečných prací, další je například možnost stáží ve společnosti. Další formou spolupráce jsou přednášky prováděné na fakultách některým ze zaměstnanců na různá témata z energetiky.

- **Tisk**

O této společnosti se píše v tisku, jak studentském, tak i v tisku pro širokou veřejnost. Ve studentském jsou to velice často články na téma soutěží, které společnost vypisuje pro studenty a také o nových technologiích a procesech práce. V masových médiích jde spíše o zajímavosti, jako je třeba dodání zakázky do exotických zemí, úspěchy ve výzkumu a vývoji a také o akcích charitativního charakteru.

## **AKTIVNÍ**

- **Veletrhy**

Zástupci společnosti se pravidelně vydávají na veletrhy technologického charakteru a také na veletrhy zaměřené na představení zaměstnavatelů.

- **Stáže a praxe**

Pro studenty technických oborů je možné již při studiu začít ve firmě pracovat, zároveň zde napsat závěrečnou práci a v případě oboustranné spokojenosti zde

zůstat i na hlavní pracovní poměr po ukončení studia. Dále se také zaměřují i na absolventy středních škol a učilišť se zakončením s maturitní zkouškou, kteří mají možnost účastnit se výukových programů po dokončení studia, a tak získat cenou praxi. Nemalou výhodou této praxe je také možnost vidět průběh zakázky od začátku výroby až po montáž, s tím se také pojí možnost vycestovat mimo ČR. Navíc je společnost otevřená také různým prohlídkám výroby pro školy, které pomáhají studentům lépe pochopit proces celé výroby, ale také nápomocné procesy a postupy jako je materiálový tok výrobou a podobně.

- **Společenská odpovědnost**

Společnost je ve všech svých pobočkách aktivní, co se týče tvoření vztahu s komunitou v okolí. Jako příklad můžu uvést například finanční výpomoc, kterou poskytla brněnská pobočka lidem bez domova v době korona virové krize a také akci v sídle společnosti s názvem Koláč pro hospic, jejíž výtěžek šel na pomoc pro staré lidi. Navíc vyhlašuje společnost také různé soutěže pro studenty a rozvíjí, tak jejich zájem o technologické obory, nejen energetiku. Například oceňuje závěrečné práce studentů, kteří se přihlásí, anebo vyhlašují soutěž v CNC programování pro středoškoláky.

- **Společenské kulturní akce**

V neposlední řadě jsou ve společnosti organizovány společenské akce pro zaměstnance a jejich nejbližší. Jsou to akce jako je například Family day, Mikulášská nebo Vánoční večírek. Jedná se o aktivity, na které jsou přizváni i blízcí lidé zaměstnanců, a tak se okruh zainteresovaných lidí rozšiřuje.

### **3.6 Dotazníkové šetření**

V této práci jsem se rozhodla využít metodiky dotazníkového šetření k získání více informací formu on-line dotazníků. Mimo jiné i kvůli světové pandemii Covidu, která komplikovala fyzické setkávání mezi lidmi. Využila jsem dvou různých dotazníků, kdy jeden je zaměřen na studenty VUT jako potencionální zaměstnance společnosti XY, s.r.o. a druhý dotazník je směřován k zaměstnancům této společnosti. Dotazníky jsem vytvářela pomocí nástroje Microsoft Forms, který také nabízí vygenerování výsledků.

#### **3.6.1 Dotazník pro studenty VUT**

Rozsáhlejší dotazník byl směřován na studenty VUT, a to především na tři fakulty, a to fakultu podnikatelskou (FP), fakultu strojního inženýrství (FSI) a na fakultu elektrotechniky a komunikačních technologií (FEKT). Toto zaměření vychází z charakteru výuky na těchto fakultách a staví na předpokladu, že právě tito studenti mohou jako budoucího zaměstnavatele zvažovat společnost XY, s.r.o.

První část dotazníku je zaměřena na zjištění informací o respondentovi k dalšímu hodnocení odpovědí. Jednou z otázek je také možnost zvolit si, zda respondent již uvažuje o potencionálním zaměstnání, tato otázka byla rozřazovací. V případě odpovědi pozitivní, tedy ano uvažuji, měl respondent možnost odpovídat dále na celý dotazník. Při opačné situaci, tedy odpovědi ne uvažuji, došlo k přesměrování na třetí část dotazníku zaměřenou na společnost XY, s.r.o.

Druhá část tohoto dotazníku byla zaměřena na zjištění očekávání studentů od potencionálního zaměstnavatele. Dotazy byly na téma benefitů, faktorů ovlivňujících se pro danou firmu, typy vyhledávání informací o zaměstnavateli a také dotaz na preferenci zadávání práce.

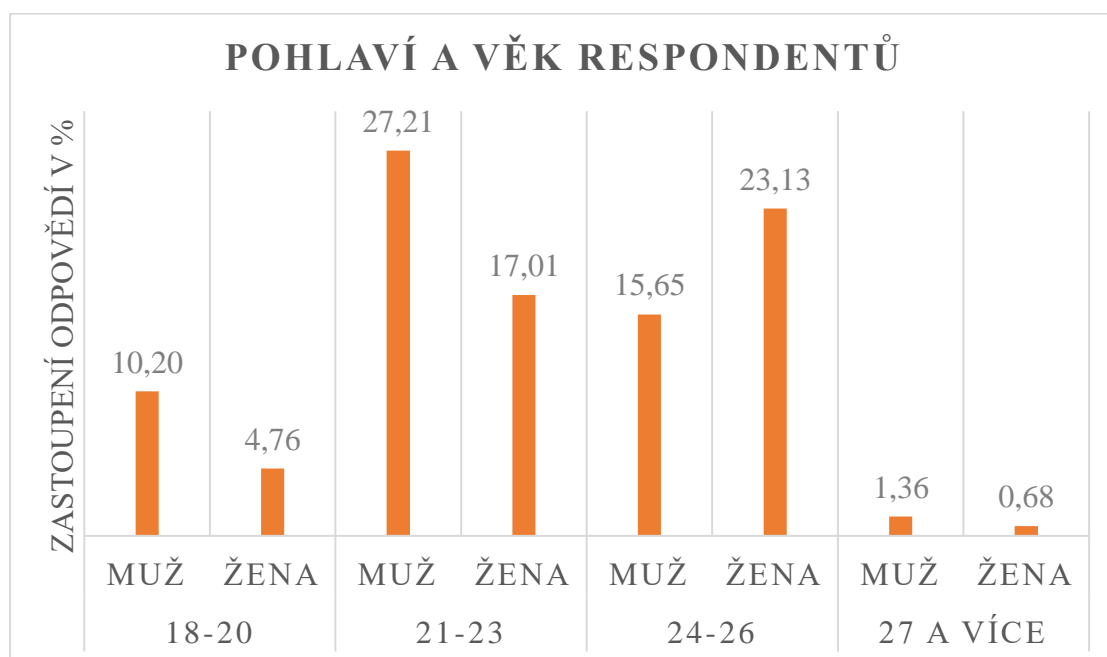
Poslední, třetí, část byla zaměřena na společnost XY, s.r.o. Otázky byly pokládány směrem k povědomí respondentů o této společnosti a k hodnocení webu, kariérních stránek a také celkového působení společnosti na respondenta.

Celkově se dotazníku zúčastnilo 147 studentů VUT. Z tohoto počtu uvedlo 10 z nich, že se zatím o práci aktivně nezajímají, a tedy byly automaticky převedeny na 3. část dotazníku. Druhou část dotazníku tedy vyplnilo 137 respondentů.

## První část dotazníku – osobní informace respondentů

### Věk a pohlaví

Na následujícím grafu (Graf č.1) je vidět rozložení respondentů z pohledu věkových kategorií a pohlaví. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou studenti ve věku mezi 21 a 23 let, kdy více odpovídali muži než ženy. Naopak nejméně lidí odpovídalo ve skupině nad 27 let. Tato skupina je také nejméně zastoupena mezi studenty vysokých škol, kteří navštěvují denní studium.



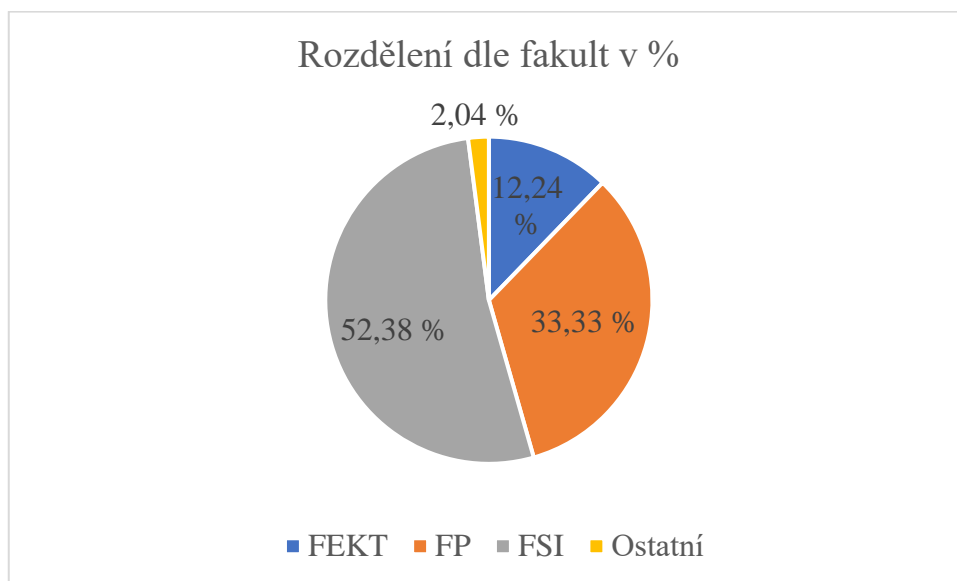
Graf 1: Počet respondentů podle věku a pohlaví; Vlastní zpracování

### Rozdělení podle fakult

Co se týká rozložení respondentů mezi fakulty, tak nejvíce lidí odpovídalo z Fakulty strojního inženýrství (FSI), dále byla v pořadí Fakulta podnikatelská (FP) a Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií (FEKT). V kategorii ostatní



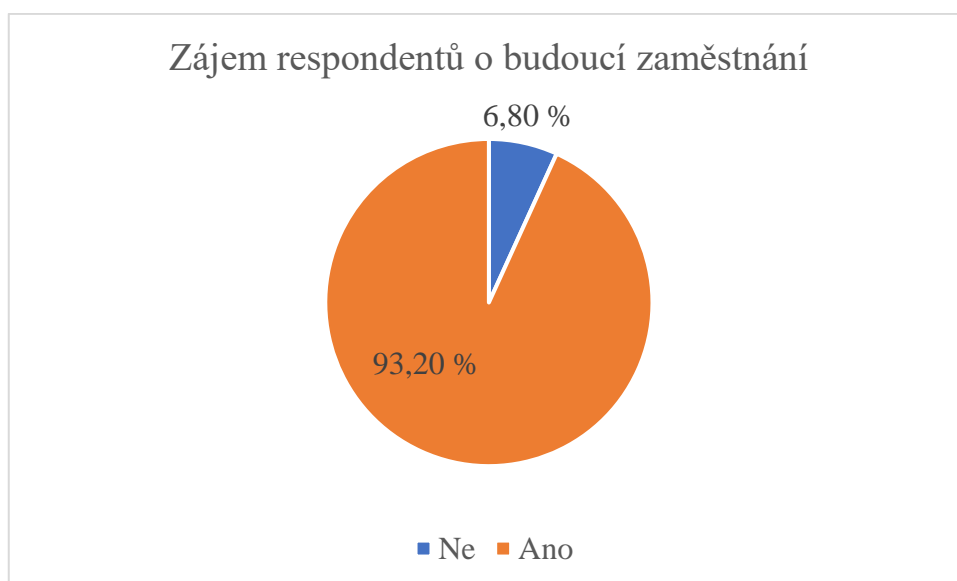
jsou 3 respondenti, kteří studují na jiných fakultách. Více je graficky zobrazeno níže na Grafu č. 2.



Graf 2: Rozdělení podle fakult v %; Vlastní zpracování

### Aktivní zájem o budoucí zaměstnání

Důležitou otázkou bylo, zda se respondenti zajímají o budoucí zaměstnání a tedy, zda již přemýšleli nad benefity a aspekty, které by ve svém zaměstnání chtěli. Počet respondentů, kteří uvedli, že se o budoucí zaměstnání zatím nezajímají je 10, kdy 5 z nich je ve věku 21-23, 3 jsou v kategorii 18-20 a 2 ve věku 24-26 let. Z grafu č.3 je vidět, že většina uvedla, že se již o zaměstnání zajímají a to 137 respondentů.



Graf 3: Zájem respondentů o budoucí zaměstnání; Vlastní zpracování

## Druhá část dotazníku – preference při výběru zaměstnání

### Důležitost benefitů

V další sekci budu rozebírat hodnocení benefitů od 137 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že již mají zájem o budoucí zaměstnání. Hodnoceno bylo 10 benefitů z pohledu důležitosti při výběru zaměstnání. Respondenti hodnotili pomocí řazení benefitů podle jejich pořadí důležitosti pro jednotlivce při výběru zaměstnání. Na první místo umísťovali podle nich benefit nejdůležitější a na 10. místo ten nejméně důležitý. V níže uvedené tabulce č.3 jsou vidět počty umístění na jednotlivých pozicích pro každý benefit. V tabulce jsou barevně vyznačeny umístění s největším a nejmenším výskytem, kde tmavší barva značí nejvyšší četnost odpovědí pro daný benefit na daném umístění a světlejší barva zase nejmenší počet. Nejčastěji byla na prvním místě umístěna flexibilní pracovní doba a to v 51,1 % případů, dále bylo na první pozici velice často umístěno volno navíc a možnost Home office. Mezi další benefity, které se často dostali na první příčky jsou Příspěvky na penzijní a životní pojištění a Školení a kurzy. Naopak na pozici poslední byla umísťována nejčastěji možnost nákupu akcií a to v 56,2 % případů a dále také možnost flexibilního rozpočtu na benefity a firemní notebook a telefon. Příspěvek na sport a rekreaci je dalším z benefitů, který byl umísťován mezi nedůležité.

Tabulka 3: Hodnocení benefitů při výběru zaměstnání; Vlastní zpracování

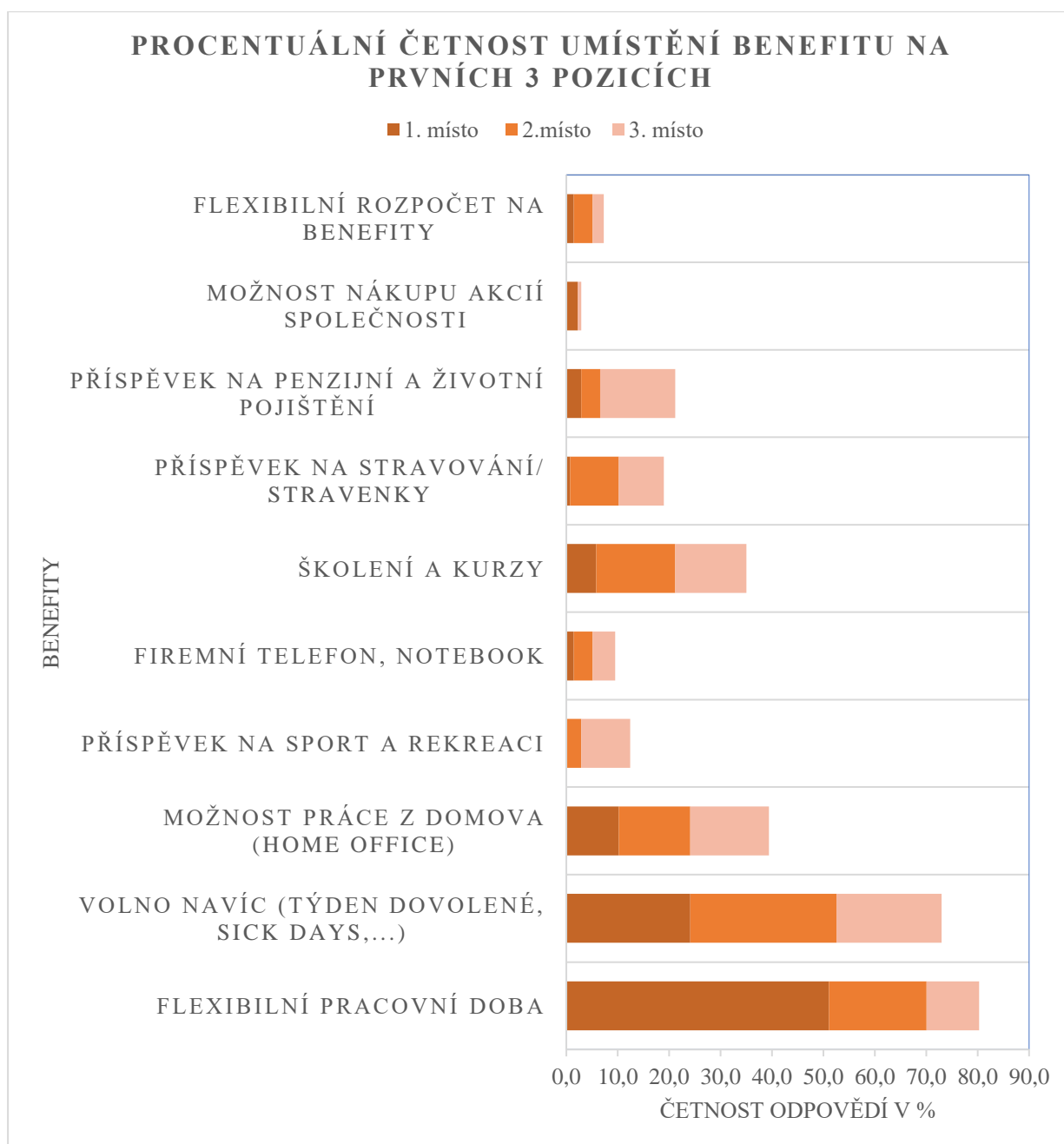
Benefit /Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Flexibilní pracovní doba	70	26	14	10	6	3	2	0	4	2
Volno navíc (týden dovolené, sick days,...)	33	39	28	11	14	6	4	2	0	0
Možnost práce z domova (Home office)	14	19	21	15	14	12	15	15	10	2
Příspěvek na sport a rekreaci	0	4	13	14	20	22	25	19	17	3
Firemní telefon, notebook	2	5	6	11	12	13	21	34	17	16
Školení a kurzy	8	21	19	28	15	23	13	7	2	1
Příspěvek na stravování/ stravenky	1	13	12	21	21	21	18	15	8	7
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	4	5	20	21	22	21	19	14	9	2
Možnost nákupu akcií společnosti	3	0	1	1	3	3	8	8	33	77
Flexibilní rozpočet na benefity	2	5	3	5	10	13	12	23	37	27

Pro vytvoření žebříčku benefitů jsem ohodnotila jednotlivé pozice body od první pozice za 10 bodů a 1 bod pro hlas na 10. pozici. Po takovém propočtu vzniká takovéto seřazení benefitů (viz. Tabulka č. 4) od nejdůležitější po nejméně důležitý benefit.

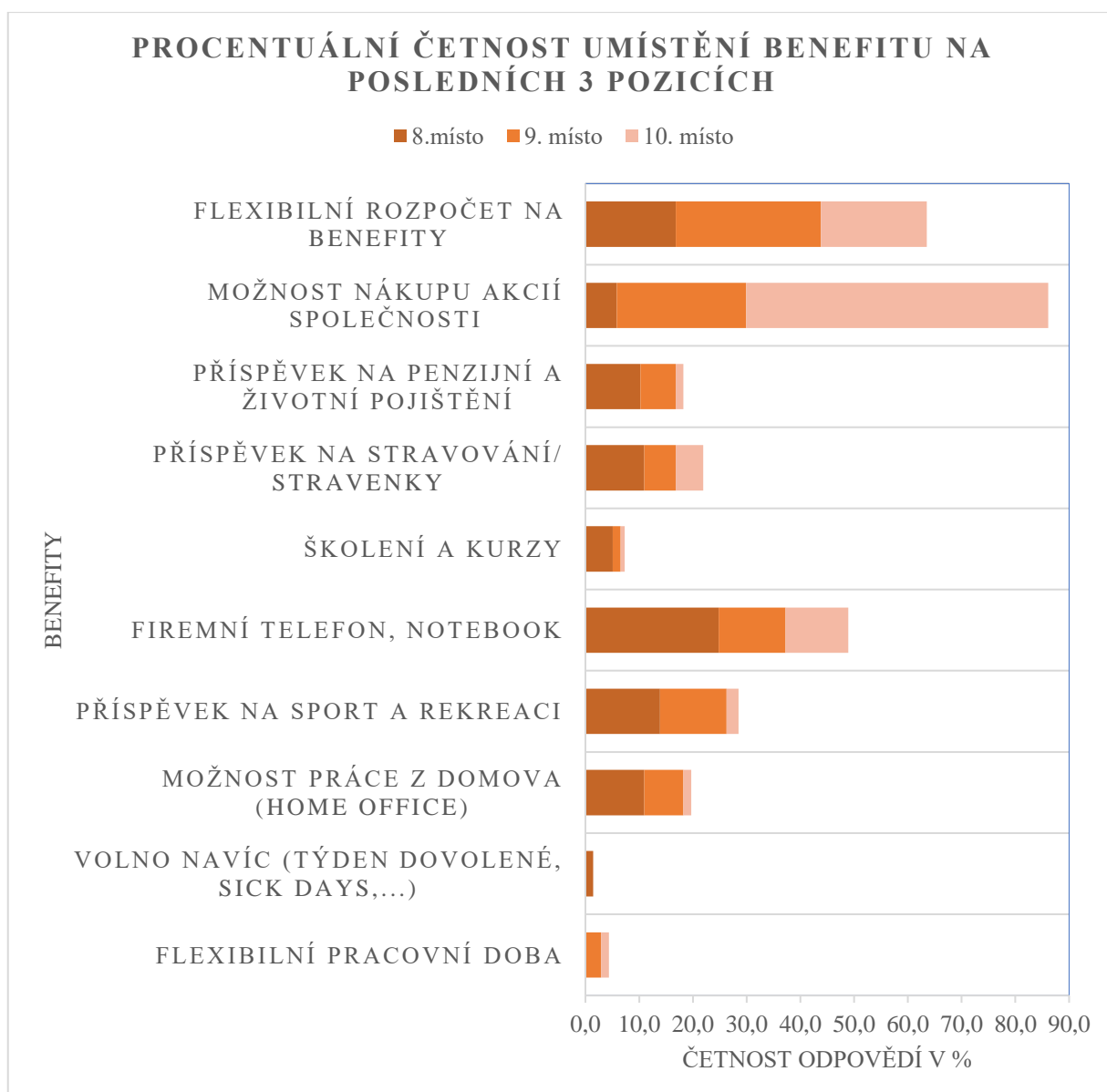
Tabulka 4: Řazení benefitů podle důležitosti; Vlastní zpracování

<b>1. Flexibilní pracovní doba</b>
<b>2. Volno navíc (týden dovolené, sick days, ...)</b>
<b>3. Školení a kurzy</b>
<b>4. Možnost práce z domova (Home office)</b>
<b>5. Příspěvek na penzijní a životní pojištění</b>
<b>6. Příspěvek na stravování/ stravenky</b>
<b>7. Příspěvek na sport a rekreaci</b>
<b>8. Firemní telefon, notebook</b>
<b>9. Flexibilní rozpočet na benefity</b>
<b>10. Možnost nákupu akcií společnosti</b>

Na následujících grafech (Graf č. 4 a 5) je ještě detailně vidět procentuální zastoupení benefitů na prvních a posledních třech hodnotících pozicích v hodnocení.



Graf 4: Umístění benefitů na prvních pozicích; Vlastní zpracování

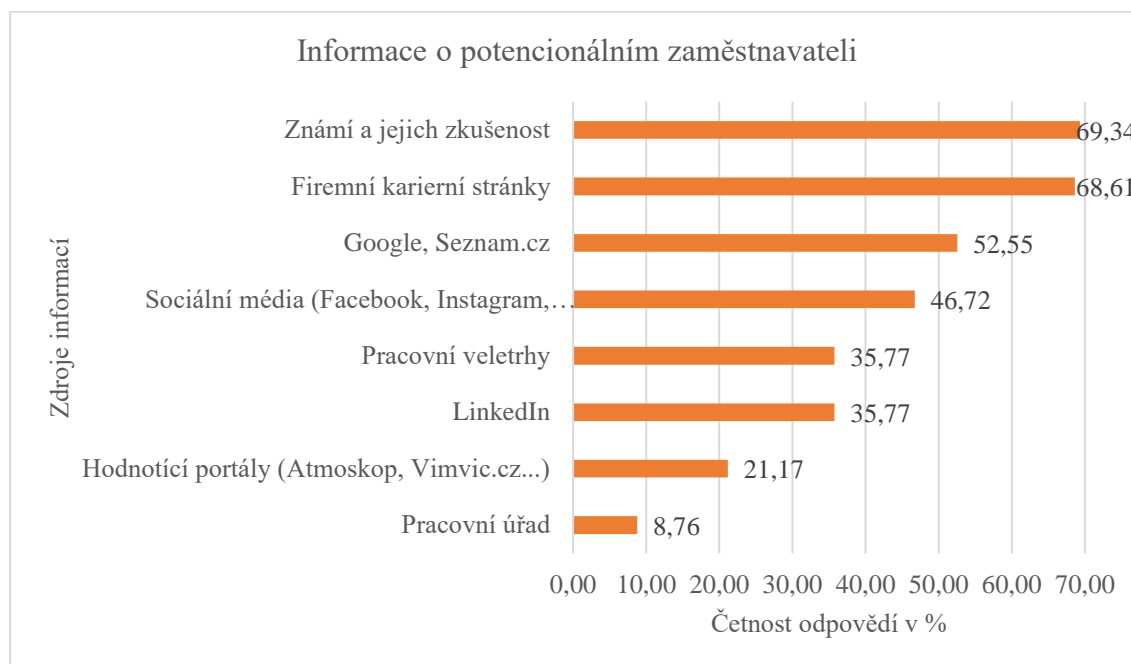


Graf 5: Umístění benefitů na posledních pozicích; Vlastní zpracování

### Preferované zdroje informací o potenciálním zaměstnavateli

Na grafu č.6 můžeme vidět, jaké nástroje volí respondenti k hledání informací o potenciálním zaměstnavateli. Kdy nejčastěji byla zvolena varianta dotazu známých na jejich zkušenost se společností a hned další v pořadí jsou firemní karierní stránky.

Navíc uvedl jeden z respondentů hodnotící portál Cocuma. Respondenti měli možnost vybrat vícero možností.



Graf 6: Informace o potencionálním zaměstnavateli; Vlastní zpracování

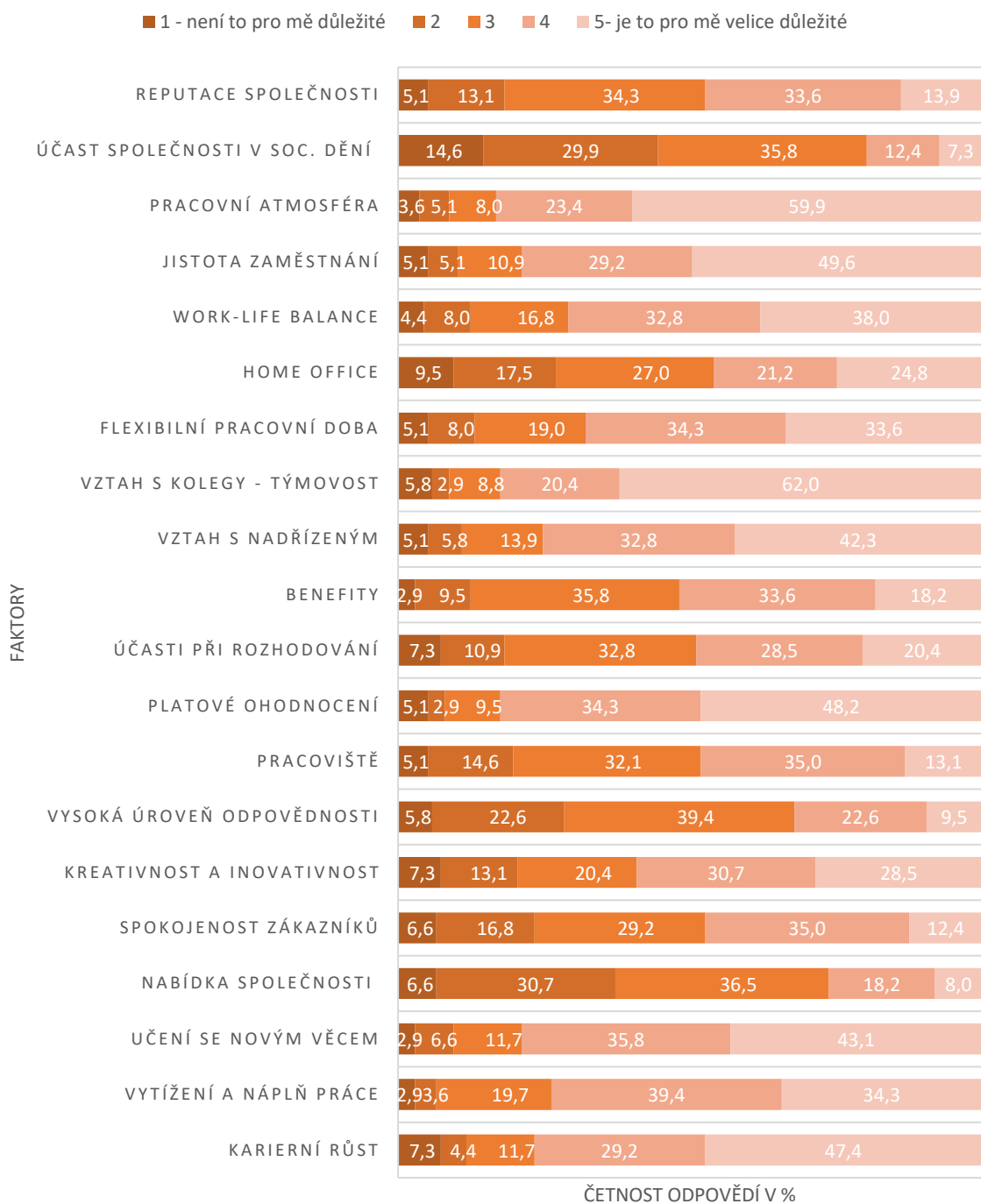
### Hodnocení vybraných faktorů při výběru zaměstnání

Další otázka v dotazníku byla zaměřena na důležitost vybraných faktorů při volbě zaměstnání, kdy respondenti hodnotili podle důležitosti jednotlivé faktory. Volili od 1, to znamená, že pro ně faktor není důležitý, až po 5, kdy je faktor velice důležitý. V Grafu č. 7 je poté vidět procentuální zastoupení ohodnocení každého faktoru, v tomto grafu jsou lehce upraveny názvy faktorů pro lepší čitelnost celého grafu. Navíc jsem opět využila řešení pomocí bodového hodnocení (tabulka č. 5) a sestavila seznam faktorů podle důležitosti, kde na prvním místě je pracovní atmosféra, která měla téměř 60 % (to je 82 hlasů) zastoupení na 5. pozici při hodnocení od respondentů jako nejdůležitější faktor. Na opačné straně je potom aktivní účast společnosti v sociálním dění v jejím okolí, kdy tento faktor zvolilo jako nejdůležitější pouze 7,3 % (to je 10 hlasů) respondentů.

Tabulka 5: Pořadí faktorů podle důležitosti; Vlastní zpracování

<b>1. Pracovní atmosféra</b>
<b>2. Vztah s kolegy – týmovost</b>
<b>3. Platové ohodnocení</b>
<b>4. Jistota zaměstnání</b>
<b>5. Možnost učit se novým věcem</b>
<b>6. Možnost kariérního růstu</b>
<b>7. Vztah s nadřízeným</b>
<b>8. Pracovní vytížení a náplň práce</b>
<b>9. Vybálení pracovního a volného času (work-life balance)</b>
<b>10. Flexibilní pracovní doba</b>
<b>11. Možnost být kreativní a inovativní při práci</b>
<b>12. Benefity</b>
<b>13. Možnost účasti při rozhodování a vědomí, že je Váš hlas slyšet</b>
<b>14. Reputace společnosti</b>
<b>15. Pracoviště – vzhled, vybavenost, modernost</b>
<b>16. Možnost práce z domu (Home office)</b>
<b>17. Spokojenost zákazníků</b>
<b>18. Vysoká úroveň odpovědnosti</b>
<b>19. Nabídka společnosti (produkty a služby)</b>
<b>20. Aktivní účast společnosti v sociálním dění v okolí</b>

## DŮLEŽITOST VYBRANÝCH FAKTORŮ PŘI VOLBĚ ZAMĚŠTNÁNÍ V %



Graf 7: Důležitost vybraných faktorů při volbě zaměstnání v %; Vlastní zpracování

K předchozí otázce jsem vložila možnost v další otevřené otázce doplnit faktory, které respondenti v hodnocení nenašli, ale jsou pro ně velmi důležité při vybírání zaměstnání. Respondenti uvedli jako chybějící faktor vzdálenost od bydliště, tedy jak dlouho by jim trvala cesta do práce a dostupnost společnosti pomocí MHD, tento faktor

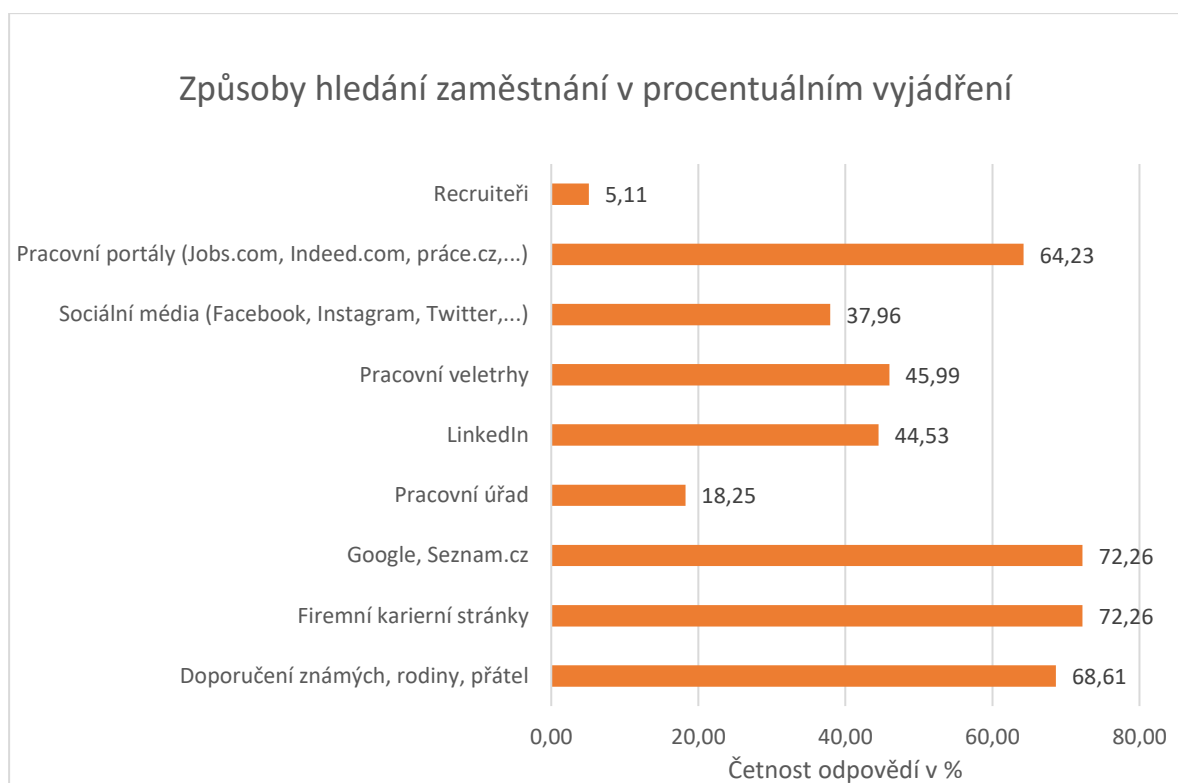


uvedlo 8 respondentů. Další faktory již byli převážně s jedním, případně dvěma výskyty. Chybějící faktory:

- Možnost učit se novým věcem
- Nedělat práci zbytečnou a repetitivní
- Způsob řízení společnosti, struktura
- Prestiž pozice/povolání
- Možnost karierního růstu
- Flexibilita pozic a případné změny
- Pocit ovlivnění rozvoje místa, kam se dodá produkt společnosti
- Ticho a klid pro práci
- Cíle společnosti

### **Místa pro případné hledání zaměstnání**

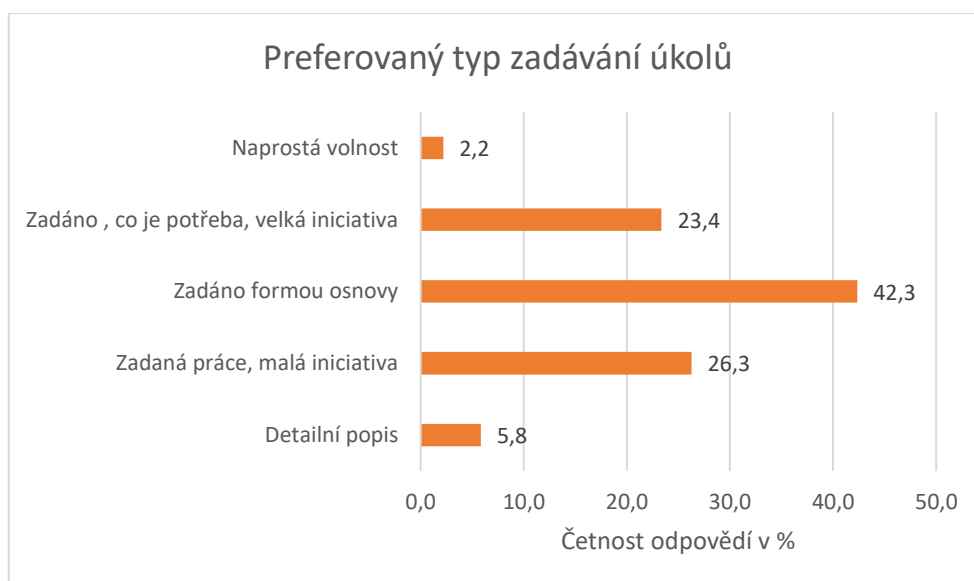
Na otázku vyhledávání zaměstnání a inzerátu zveřejněných firmami odpověděli respondenti, tak že nejčastěji zvolili vyhledávání pomocí Google, Seznam.cz a karierních stránek jednotlivých firem. Další často volenou variantou bylo doporučení známých, rodiny či přátel a také se oblíbenost těší pracovní portály jako je Jobs.cz, Indeed.com a další. Důležité je podotknout, že zde měli respondenti opět možnost výběru více variant. Podrobnější hlasy pro jednotlivé způsoby vyhledávání je možno vidět na grafu č.8, kde jsou vyjádřeny procentuálně vůči celkovému počtu respondentů.



*Graf 8: Způsoby hledání zaměstnání v procentuálním vyjádření; Vlastní zpracování*

### **Preference v zadávání úkolů u potencionálního zaměstnavatele**

Další otázkou položenou směrem k respondentům byl typ zadávání úkolů, kde měli na vybrat na škále, zda preferují detailní zadání práce nebo naopak naprostou volnost ve zpracovávání úkolů. Vybírali na škále od 1 – detailní popis práce, po 5- naprostá volnost. Můžeme vidět, že největší počet lidí volil zlatou střední cestu, ovšem průměrná hodnota 2,9 naznačuje spíše lehký náklon k popisnému zadání úkolu, viz. graf č. 9. Kde na stranu detailního popisu úkolu a nízké iniciativy se přiklání 32,1 % respondentů a na stranu volnosti a velké iniciativy pouze 25,6 % respondentů.



Graf 9: Preferovaný typ zadávání úkolů v %; Vlastní zpracování

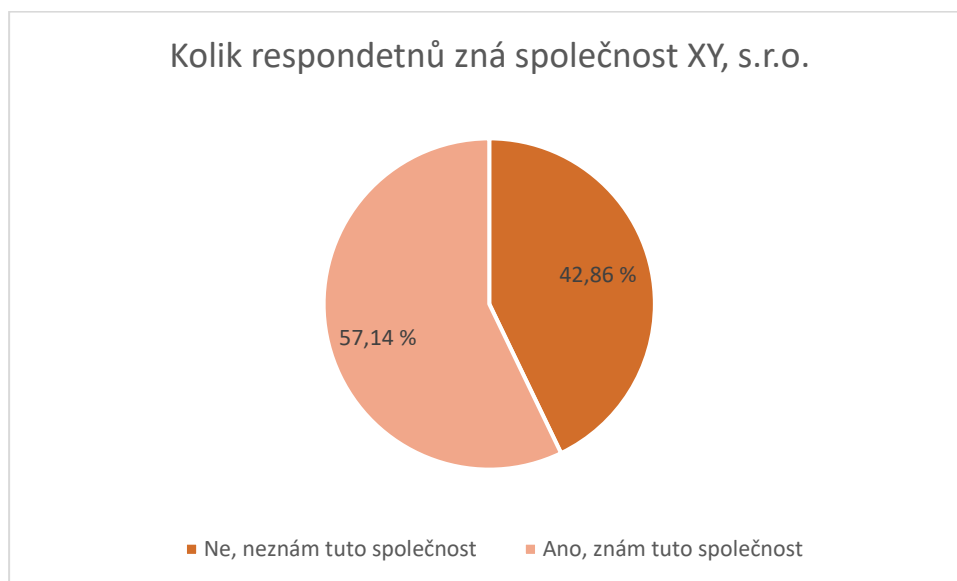
### Třetí část dotazníku – společnost XY, s.r.o.

Další oddíl je směřován na dotazy ohledně společnosti XY, s.r.o., a to na povědomí mezi studenty, vzhled a působení korporátního webu a karierních stránek a také na chuť studentů zde potencionálně začít pracovat. Do této sekce se již dostali všichni respondenti, tedy i ti, kteří o práci zatím aktivně nepřemýšlí. Pracuji zde tedy s 147 respondenty.

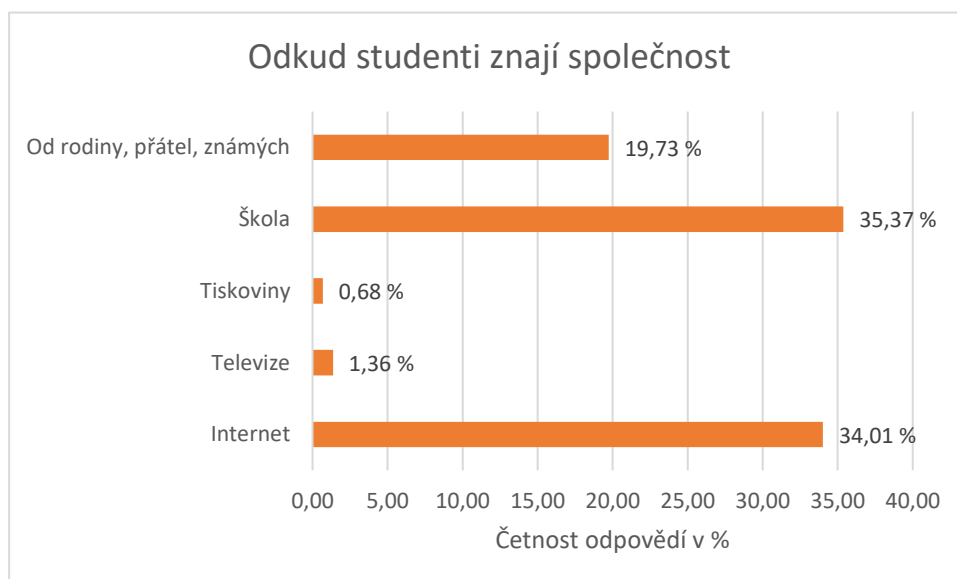
#### Znáte společnost XY, s.r.o.? Odkud?

První otázka směřovaná na povědomí o společnosti odhalila, jak je vidět na grafu č. 10, že 63 ze 147 respondentů společnost vůbec neznalo, tedy 42,86 % mělo o společnosti nulové povědomí. Na grafu č. 11 můžeme vidět odkud zbytek, tedy 84 studentů, společnost zná. Opět mohli zvolit více možností. Z grafu je patrné, že jsou to 3 kategorie, které povědomí rozšiřují nejvíce a to škola, internet a informace plynoucí od rodiny, známých, a přátel. Vzhledem k aktivnímu přístupu společnosti k fakultě strojního inženýrství, kde se odehrávají přednášky z praxe pro studenty, jsem očekávala, že nejvíce lidí bude znát společnost ze školy právě z této fakulty. Počet respondentů, kteří zvolili

školu jako zdroj odkud znají XY, s.r.o. a zároveň navštěvují FSI je 46 ze celkového počtu 77 studentů FSI, kteří odpovídali na dotazník.



Graf 10: Kolik respondentů zná společnost XY, s.r.o.; Vlastní zpracování

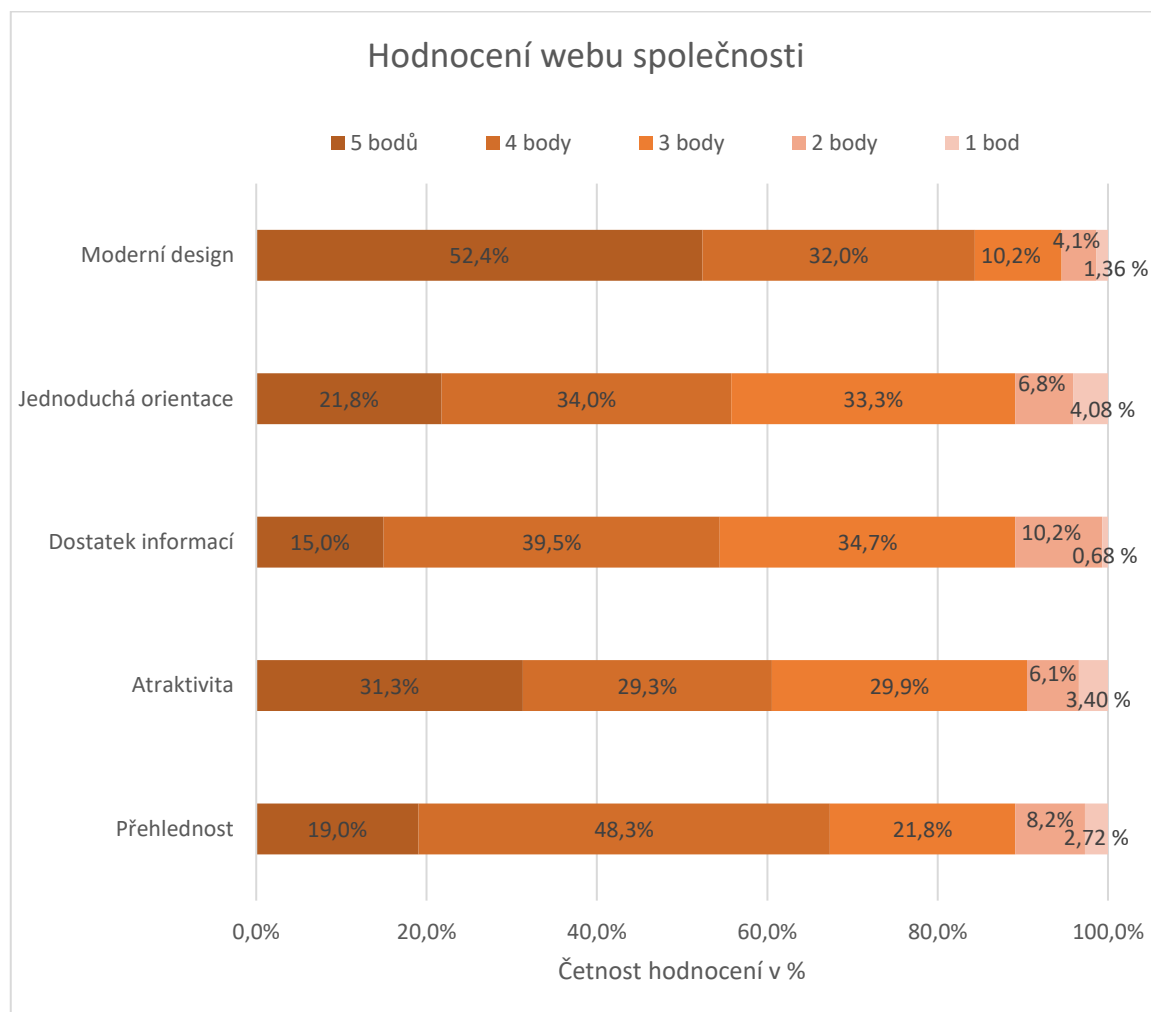


Graf 11: Odkud studenti znají společnost; Vlastní zpracování

### Hodnocení korporátního webu společnosti

V další otázce hodnotili respondenti korporátní web společnosti, a to podle screenshotu vloženého přímo do dotazníku a také pomocí odkazu na web. Hodnocení probíhalo pomocí přidělování hvězdiček od 1 do 5, kde volili, jak moc souhlasí s tvrzením, kde 1 odpovídala nesouhlasu a 5 hvězdiček naprostému souhlasu. V tabulce č. 6 můžeme vidět průměrné hodnoty pro každou vlastnost webu a také medián vypočítaný z hodnot.

Kdy jediná vlastnost, která vystupuje z běžného hodnocení je moderní design webu, který má hodnotu mediánu 5 a průměrnou hodnotu 4,30. Nejvíce odpovědí v hodnotě 1 a 2 dostaly kategorie přehlednosti, dostatečného množství informací a snadné orientace, všichni 16 hlasů. Naopak největší počet hlasů v kategorii 4 a 5 získalo hodnocení modernosti designu webu 124 hlasů, a 99 hlasů pro vynikající hodnocení přehlednosti webu. Podrobněji můžeme hlasy vidět v grafu č.12.



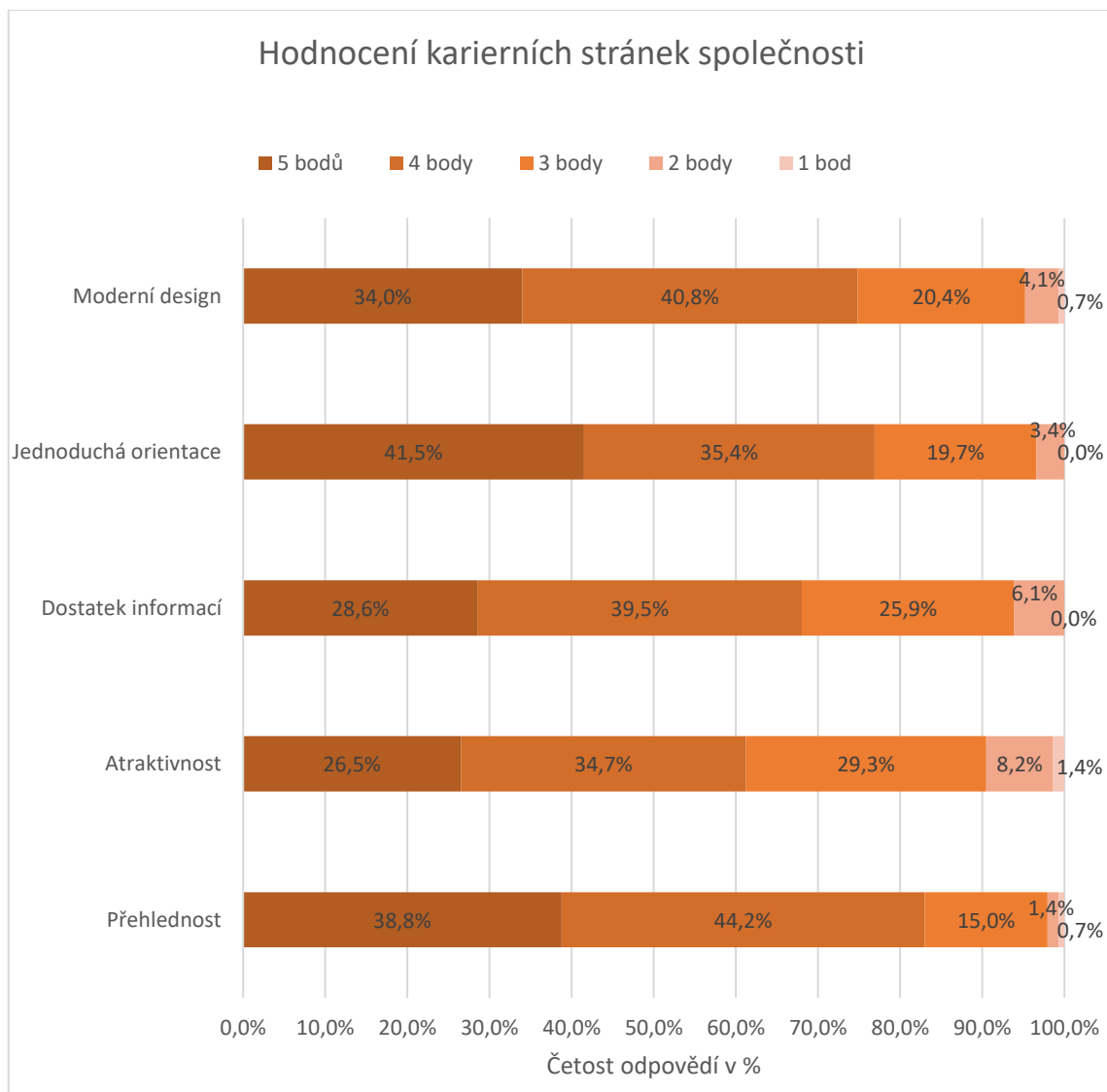
Graf 12: Hodnocení webu společnosti; Vlastní zpracování

Tabulka 6: Hodnocení webu průměr a medián; Vlastní zpracování

	Web je přehledný	Web je atraktivní	Web poskytuje dostatek informací	Na webu se lze jednoduše orientovat	Web má moderní design
průměrná hodnota	3,73	3,79	3,58	3,63	4,30
medián	4	4	4	4	5
směrodatná odchylka	0,95	1,06	0,89	1,02	0,91

### Hodnocení karierních stránek

Hodnocení karierních stránek probíhalo stejně jako u webu společnosti. V tabulce č. 7 můžeme vidět průměrné hodnoty pro každou vlastnost webu a také medián vypočítaný z hodnot. Největší průměrnou hodnotu má přehlednost karierních stránek, v těsném závěsu následovaná snadnou orientací na stránkách. Nejvíce odpovědí v hodnotě 1 a 2 tedy negativní hodnocení dostala kategorie atraktivity karierních stránek 14 hlasů. Naopak největší počet hlasů v kategorii 4 a 5 získalo hodnocení přehlednosti karierních stránek 122 hlasů. Podrobněji můžeme hlasy pro jednotlivé kategorie vidět v grafu č.13.



Graf 13: Hodnocení karierních stránek společnosti; Vlastní zpracování

Tabulka 7: Hodnocení karierních stránek průměr a medián; Vlastní zpracování

	Přehlednost	Atraktivnost	Dostatek informací	Jednoduchá orientace	Moderní design
průměrná hodnota	4,19	3,77	3,90	4,15	4,03
medián	4	4	4	4	4
směrodatná odchylka	0,79	0,98	0,88	0,85	0,88

Po otázce na působení kariérních stránek jsem dala prostor respondentům vyjádřit v otevřené dobrovolné otázce, zda bylo něco, co zde nenašli a zároveň je to pro ně důležitá informace. Zde jsem dostala 7 odpovědí s chybějícími informacemi. Dalších 9 odpovědí bylo pouze s informací, že na kariérních stránkách podle respondenta nic nechybělo. Níže uvedu, co dotazovaným na stránkách chybělo:

- Obecně více informací
- Rámcově zmínit hodnotu mzdy
- Typ provozu (hlučnost apod.)
- Detailnější popis náplně práce a informace o případném zaučení
- Dostupnost MHD, blízké zastávky
- Umístí záložku s volnými pozicemi jako první.

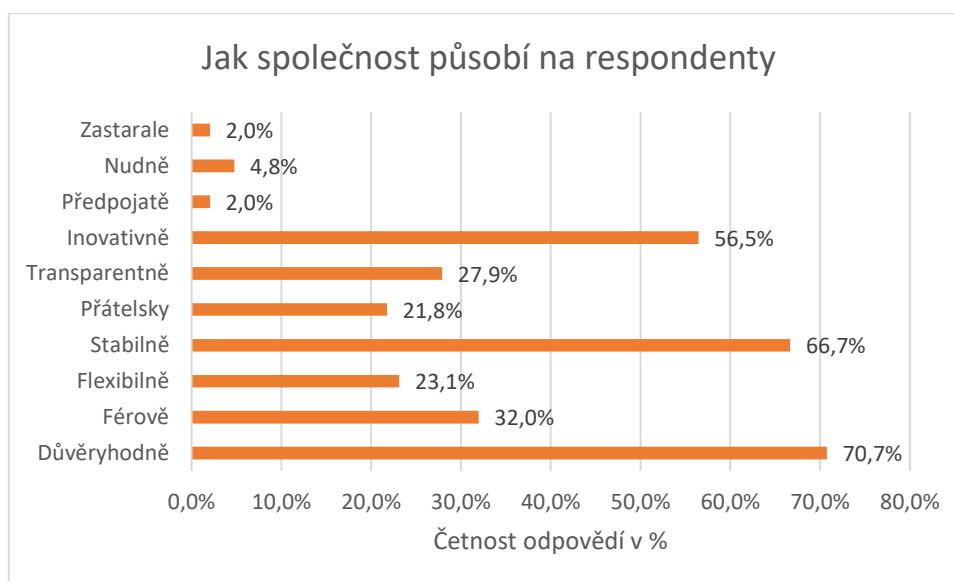
Ve dvou případech byla uvedena zmínka o chybějící odměně za práci, tedy alespoň rámcové mzdové ohodnocení. Jedním z vytknutých nedostatků byl právě nutný proklik na záložku volných pozic. Podobný problém měl pak další respondent, který zmínil, že aktuálně volná místa vůbec neviděl.

### **Hodnocení působení společnosti na respondenty**

Dále jsem položila dotaz na působení společnosti na respondenta. Kdy nejprve měl zhodnotit, zda by ve společnosti chtěl pracovat, i s přihlédnutím na to, že možná aktuálně nebyli vypsané pozice pro něj vhodné. Zde volili od 1 do 5, kde 1 odpovídá špatnému působení a 5 skvělému působení společnosti a chuti zde začít v budoucnu potencionálně pracovat. Průměrná hodnota odpovědí činí 3,44 a medián odpovědí je 4. 8 respondentů zvolila minimální hodnocení 1 a 16 naopak zvolilo 5, tedy nejlepší hodnocení působení společnosti.

Na grafu č. 14 můžeme vidět, jak společnost působila na respondenty v okamžik vyplňování dotazníku. Opět mohli volit více možností. Nejčastější odpovědí je, že společnost působí důvěryhodně, stabilně a inovativně. Z druhé strany dostala také 7 hlasů za nudnost a po 3 hlasech za zastaralost a předpojatost.





*Graf 14: Jak společnost působí na respondenty; Vlastní zpracování*

### **Ideální zaměstnavatel**

Poslední otázka dotazníku byla čistě dobrovolná její nevyplnění neovlivnilo odeslání celého dotazníku. Šlo o otázku otevřenou, kde jsme se zajímala, zda existuje podle dotazovaných nějaký ideální zaměstnavatel, o koho jde a případně i proč. V této otázce mi šlo hlavně o to zjistit, zda je nějaká firma, která se bude opakovat a také jaké důvody budou uvedeny jako ty hlavní pro rozhodnutí o ideálnosti zaměstnavatele. Celkově jsem na tuto otázku dostala 41 odpovědí.

Co se týká opakování stejných firem byla zde 6x uvedena Škoda Auto, kdy uvedené důvody byly dlouhodobý sen, touha stát se jejich součástí, prestiž, inovativní přístup, typ studia, přijímání absolventů, plat a celosvětová známost. Dále se vícekrát objevil ABB, Avast, ČEZ. V neposlední řadě zde bylo také 5x zmíněno vlastní podnikání, a to pro možnost plánování vlastního času a mzdy. Poté zde bylo mnoho firem uvedených pouze jednou a často šlo o firmy, ve kterých dotazovaný pracuje.

V oblasti uvedených důvodů pro ideálnost zaměstnavatele byly zmíněny tyto:

- Zaměření společnosti souhlasné k zaměření studia
- Možnost inovací, inovativní přístup
- Působení společnosti – profesionalita, přátelskost, stabilita, prestiž, flexibilita, vstřícnost
- Možnost růstu, možnost dalšího studia
- Historie společnosti, praxe v odvětví

- Dobrá dostupnost
- Benefity a finanční ohodnocení
- Moderní pracovní prostředí
- Možnost pro absolventy s minimální praxí
- Flexibilní pracovní doba, Home office.

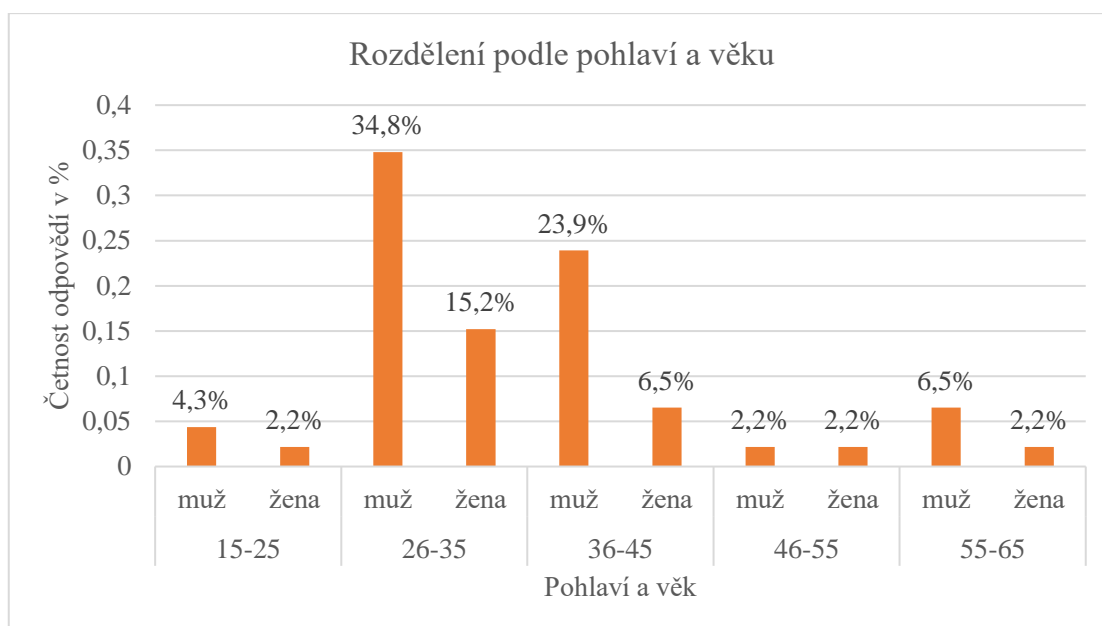
### **3.6.2 Dotazník pro zaměstnance**

Vzhledem k aktuální situaci ve společnosti, kdy v blízkosti mnou prováděného šetření probíhala ve firmě další dvě šetření formou dotazníku, jsem zvolila nenásilnou formu šíření dotazníku, a to za pomoci sociální sítě Yammer. Tato cesta byla doporučena z HR oddělení společnosti.

V dotazníku jsem se zaměřila na zhodnocení společnosti jako zaměstnavatele. Respondenti, tak měli možnost zhodnotit jednotlivé aspekty a benefity jejich práce, dále jsem se ptala na pravděpodobnost doporučení společnosti svým známým a také jsem poskytla prostor pro popis kladů a záporů práce v této společnosti. Navíc jsem také zaměřila jednu z otázek na princip zadávání práce a úkolů. Poslední otázka, která již nebyla povinná směřovala k doporučením pro společnost.

#### **Věk a pohlaví respondentů**

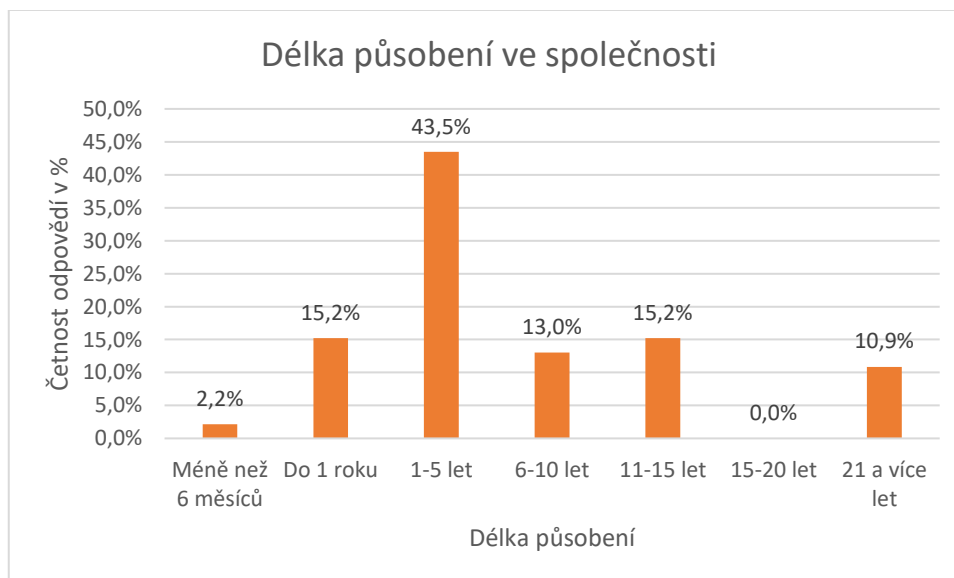
První otázky v dotazníku byly opět směřovány přímo na osobu respondenta, přesněji na věk a pohlaví. Nejčastěji mi na dotazník odpovídali lidé ze skupiny 26–35 let. Celkově mi na dotazník odpovídalo méně žen než mužů, z celkového počtu 46 odpovědí bylo pouze 13 od zaměstnankyň, přesnější rozdělení je vidět na grafu č. 15. Na dotazník vzhledem k jeho vystavení na Yammer odpovídali pouze zaměstnanci, kteří mají firemní počítač, což jsou THP zaměstnanci.



Graf 15: Rozdělení respondentů podle věku a pohlaví v %; Vlastní zpracování

### Délka působení ve společnosti XY, s.r.o.

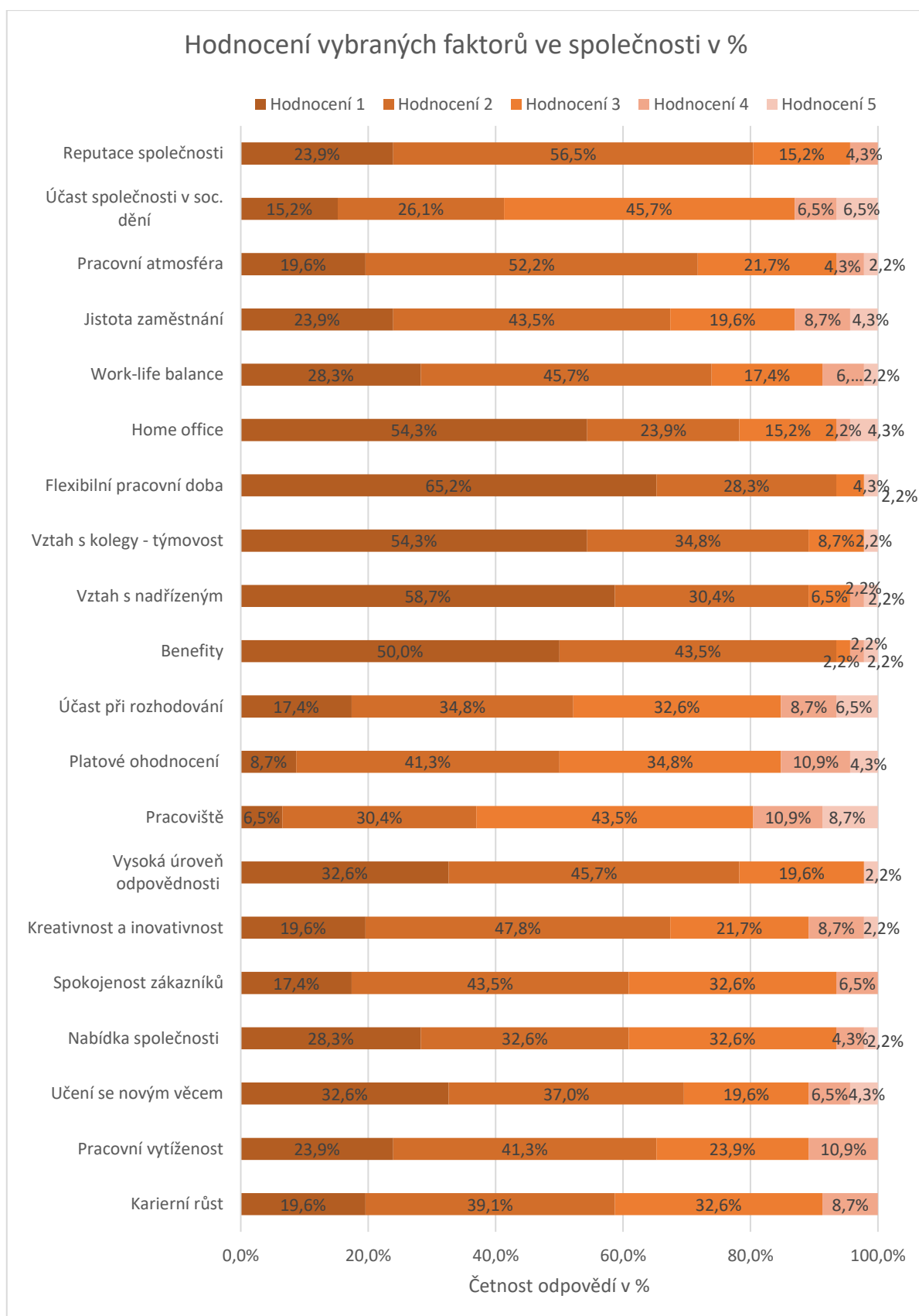
Další otázka směřovala na délku působení ve společnosti, kde nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti pracující ve společnosti 1-5 let, podrobnější rozložení respondentů je vidět na grafu č.16.



Graf 16: Rozložení respondentů vzhledem k délce jejich působení ve společnosti; Vlastní zpracování

### **Hodnocení vybraných faktorů z pohledu spokojenosti respondentů**

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s vybranými faktory jsem zvolila možnost jejich hodnocení na stupnici od 1, pro hodnocení výborné a fungující, až po 5, pro negativní hodnocení. Podrobné hodnocení je vidět na následujícím grafu č. 17, kde jsou barevně vyznačena všechna hodnocení pro jednotlivé faktory.



Graf 17: Hodnocení vybraných faktorů ve společnosti; Vlastní zpracování

Tabulka 8: Řazení faktorů podle hodnocení; Vlastní zpracování

1. Flexibilní pracovní doba
2. Vztah s nadřízeným
3. Vztah s kolegy – týmovost
4. Benefity
5. Možnost práce z domu (Home office)
6. Vysoká úroveň odpovědnosti
7. Reputace společnosti
8. Vyvážení pracovního a volného času (work-life balance)
9. Možnost učit se novým věcem
10. Pracovní atmosféra
11. Nabídka společnosti (produkty a služby)
12. Vyhovující pracovní vytíženost a náplň práce
13. Možnost být kreativní a inovativní při práci
14. Jistota zaměstnání
15. Spokojenost zákazníků
16. Možnost kariérního růstu
17. Možnost účastnit se při rozhodování a vědomí, že je Váš hlas slyšet
18. Platové ohodnocení
19. Aktivní účast společnosti v sociálním dění v okolí
20. Pracoviště – vzhled, vybavenost, modernost

Zajímavostí je, že žádný faktor nebyl hodnocen vyloženě negativně, hodnocení 4 a 5 byla udělována jen v malé míře. Nejvíce hodnocení 4 a 5 získalo pracoviště, jeho vzhled, modernost a vybavenost, zde bylo 9 takovýchto hodnocení. Další v pořadí nejhůře bodovaný faktor byl hodnocen 7 hlasy pro hodnocení 4 a 5, a to bylo platové ohodnocení a vědomí, že je Váš hlas slyšet a možnost účastnit se rozhodování. Naopak z opačné strany pozitivním hodnocením vystupovali z řady faktory flexibilní pracovní doba, vztah s nadřízeným, vztah s kolegy, benefity a možnost práce z domu. Opět jsme pomocí rozdělení bodů určila seznam od nejlépe hodnocených faktorů po ty hodnocené nejhůře, viz tabulka č.8.

### Net Promoter Score

Do dotazníku jsem také zařadila otázky zaměřenou na zjištění Net Promoter Score (NPS). Dotaz u tohoto typu otázky směřuje na pravděpodobnost, s jakou by jednotlivec doporučil danou věc svým známým, tato otázka se často používá u různých e-shopů, kde kontrolují spokojenost zákazníka. V této práci jsou zákazníkem zaměstnanci, a tak jsem se ptala s jakou pravděpodobností by doporučili společnost XY, s.r.o. jako zaměstnavatele svým známým. Výpočet NPS je potom jednoduchý, jde o rozčlenění odpovědí

na tzv. Detractors, Pasivess a Promoters, viz. Tabulka č.9. Počet hlasů se sečte pro jednotlivé kategorie a odečte se počet hlasů v kategorii Detractors od kategorie Promoters. Výsledek se přepočítá na procenta. Hodnota **NPS činí -6,52**. Výsledky NPS můžou dosahovat hodnot od -100 až po +100, kdy čím vyšší je hodnota tím lepší je výsledek, tzn. Že tím více by dotazování daného zaměstnavatele doporučili.

*Tabulka 9: Rozčlenění do kategorií pro výpočet NPS; Vlastní zpracování*

Hodnocení	Počet odpovědí	Označení
0	0	Detractors (16)
1	0	
2	3	
3	1	
4	2	
5	1	
6	9	Pasivess (17)
7	7	
8	10	Promoters (13)
9	6	
10	7	

### **Pozitiva a negativa práce v této společnosti**

Formou otevřených otázek jsem se ptala respondentů na to, jaká vidí pozitiva na práci v této společnosti, a jaká vidí negativa. Dotazovaní nebyli nijak omezení počtem slov a bylo zdůrazněno, že všechny odpovědi jsou naprosto anonymní, aby bylo docíleno, co největší otevřenosti. Všechny odpovědi jsem podle jejich obsahu rozdělila do kategorií a vzhledem k tomu, že se jich spousta opakovala, tak jsem uvedla i počet zmínek.

Pozitiva společnosti můžeme vidět v tabulce č.10. Nejčastěji se opakovala odpověď směřovaná ke kolektivu, vztahům na pracovišti a vnímané podpoře ze strany kolegů a vedoucích, toto pozitivum bylo zmíněno v 17 odpovědích. Další často zmiňované jsou benefity, stabilita a jistota práce, a také náplň práce a její různorodost. Také je zde spousta pozitiv zmíněno pouze jednou.

Tabulka 10: Pozitiva společnosti z pohledu zaměstnanců; Vlastní zpracování

Počet zmínek	Četnost odpovědí v %	Pozitivum
17	37,0 %	Podpora ze strany kolegů i vedoucích; kolektiv; vztahy na pracovišti
11	23,0 %	Benefity
10	21,7 %	Stabilita a jistota práce
8	17,4 %	Náplň práce – její různorodost, kreativita. Možnost vymýšlet nová řešení
6	13,0 %	Produkt – atraktivní, kvalitní, globální, široký (zasahující celý energetický okruh)
4	8,7 %	Možnost růstu a osobního rozvoje
3	6,5 %	Kolegové – odbornost, technická úroveň, pracovitost
3	6,5 %	Mzda
3	6,5 %	Zaměstnavatel – zodpovědný, respekt ke každému, starost o zaměstnance
3	6,5 %	Možnost se učit novým věcem, seberealizace
2	4,3 %	Home Office
2	4,3 %	Mezinárodní společnost a její síla
2	4,3 %	Flexibilní pracovní doba
2	4,3 %	Dobrá reputace značky a její tradice
1	2,2 %	Strategické zaměření a orientace na obecně uznávané hodnoty
1	2,2 %	Pohled dopředu
1	2,2 %	Sociální zaměření společnosti
1	2,2 %	Perfektní na zahájení kariéry
1	2,2 %	Dostupnost MHD
1	2,2 %	Naučení se zvládat stres
1	2,2 %	Odpovědnost
1	2,2 %	Obor s perspektivou
1	2,2 %	Rozsáhlé zázemí
1	2,2 %	Poslední zbytky samostatnosti brněnského závodu
1	2,2 %	Celofiremní akce (Safety day, Vánoční večírek...)
1	2,2 %	Konkurenceschopnost
1	2,2 %	BOZP

Negativa, která respondenti zmínili jsou uvedena v tabulce č.11 i s počtem zmínek. Nejčastěji uvedený problém je komunikace a s ní spojená pracovní atmosféra, neschopnost spolupráce mezi odděleními a špatná pozitivní motivace. Na to navazuje i nedostatek v oblasti procesů, kdy zaměstnanci uváděli, že jsou zdlouhavé, neprovázané a zkostratělé. Jako další nedostatek, který měl více zmínek je korporát a jeho složitost a mantinely. S tím z velké části souvisí i přehnaná administrativa a byrokracie.

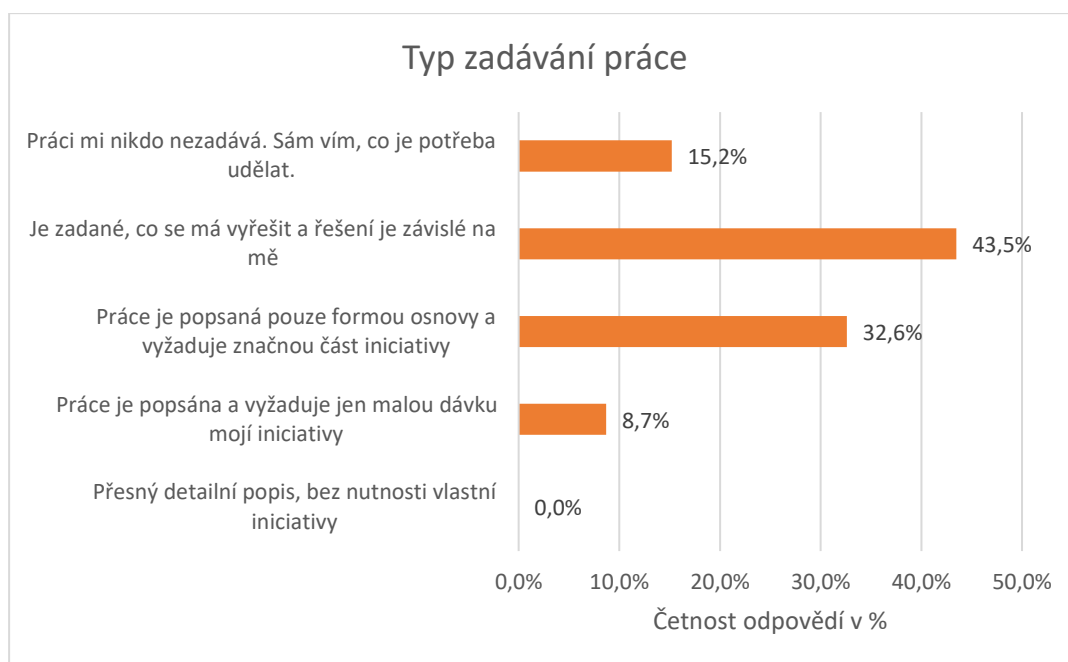


Tabulka 11: Negativa společnosti z pohledu zaměstnanců; Vlastní zpracování

Počet zmínek	Četnost odpovědí v %	Negativum
9	19,6 %	Komunikace – mezi zaměstnanci, nulová pozitivní motivace a pochvaly; pracovní atmosféra; nespolupráce mezi odděleními
7	15,3 %	Procesy – zdlouhavé, nejasné, neprovázané mezi odděleními, zkosnatělé, přenastavení po carve-out
6	13,0 %	Korporát – mantinely, zkosnatělost, složitost, pomalé reakce na změny, ztráta odpovědnosti
5	10,9 %	Příliš mnoho byrokracie a administrativy
4	8,7 %	Vzhled pracoviště, open space office
4	8,7 %	Inovace – chybí touha po nových efektivních řešeních; absence vývoje
4	8,7 %	Moc práce nezbyvá čas na rozvoj; práce pod tlakem
3	6,5 %	Mateřská společnost – podřízení, nízká schopnost ovlivnit vývoje nového produktu
3	6,5 %	Průměrnost platů
2	4,3 %	Nekoncepčnost, řešení problému až po jejich vzniku
2	4,3 %	Kariérní růst (postup za odpracované roky)
2	4,3 %	Reporty – příliš mnoho, zbytečné
2	4,3 %	Mnoho instrukcí, nařízení a směrnic (zastaví i dobré nápady)
2	4,3 %	Nedůvěra (před Covidem 19 v HO)
1	2,2 %	Závislost dokončení úkolů na jiných lidech – zdlouhavé
1	2,2 %	Nulové work-life balance
1	2,2 %	Nízká proaktivita (cílem spokojenost dodavatele/oddělení na místo spokojenosti zákazníka)
1	2,2 %	Tok dat – komplikovaný, složitý
1	2,2 %	špatná IT podpora
1	2,2 %	Obavy o budoucnost při odklonu od uhlí
1	2,2 %	Malá flexibilita
1	2,2 %	Vstupní školení
1	2,2 %	Plánování nereálné – časově, finančně, organizačně
1	2,2 %	Míra rozhodování
1	2,2 %	Nedotažení věcí do konce
1	2,2 %	Nedodržování termínu

### Způsob, jakým je respondentům zadávána práce

V další otázce jsem se dotazovala na způsob zadávání práce, kde si mohli účastníci zvolit jednu z variant, které popisovali míru iniciativy a volnosti vložené do zpracovávání pracovních úkolů. Nejčastěji, jak je vidět na grafu č. 18 volili zaměstnanci variantu zadání práce a závislosti řešení na jejich iniciativě. Ani jednou nebyla zvolena varianta detailního popisu práce s nulovou potřebou vlastního zásahu.



*Graf 18: Způsob zadávání práce; Vlastní zpracování*

### **Návrhy a nápady ke zlepšení společnosti jako pracovního místa**

Poslední otázkou bylo, zda odpovídající napadá něco, co by mohla společnost zlepšit., aby se stala lepším místem pro práci. Zde jsem již otázku nechala na dobrovolnosti a její vyplnění nebylo povinné pro odeslání celého dotazníku. Důvodem pro tuto otázku bylo, že jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci aktivně přemýšlí nad tím, jak negativa, která zmínili zlepšit. Tyto návrhy se dají rozčlenit na několik skupin podle toho, co řeší.

Mezi návrhy nejčastěji zmiňované rozhodně patří nápady na zlepšení pracovního zázemí. Zde byly návrhy na zrušení práce v open space prostorech, nebo její zmenšení, dále také renovace kancelářských prostor a doplnění odpočinkových místností, nebo přidání call rooms pro odhlučnění při pracovních hovorech. Také padl návrh na zvýšení počtu relaxačních zón a nákup stolů s nastavitelnou výškou.

Další návrhovou skupinou je komunikace a spolupráce mezi odděleními. Zde byly návrhy především na zlepšení spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci, zlepšení informovanosti mezi odděleními. Zmínili zde i více ocenění pro zaměstnance, kteří jsou proaktivní, také se pokusit zaměstnance více zapojit do dění ve firmě a podpořit teambuildingy. Za zmínku také stojí návrh na zlepšení IT podpory a technologie.

Další kategorii, která byla v návrzích zmíněna vícekrát je zjednodušení procesů a snížení množství byrokracie. Návrhy zde byly typu zmapovat procesy zjednodušit je

a zaktualizovat. Proces zmíněný podrobněji bylo ohodnocení zaměstnanců a zlepšení platového ohodnocení.

Jednotlivě byli zmíněny také zlepšení marketingu, důvěry, definice odpovědnosti a také úprava příspěvku na stravu do formy stravenek. Objevilo se zde také zbavit se závislosti na jiných lokalitách, zvýšit možnosti ovlivňovat zažité standardy a také provést personální změny ve středním managementu nebo vyvíjet větší tlak na jejich zlepšování. Jeden z respondentů vypáchl kulturu chyb a neustále zlepšování ve smyslu pokračování podpory těchto oblastí. Posledním návrhem na zlepšení bylo postoupit blíže k podniku 21. století a také k Průmyslu 4.0.

### **Shrnutí dotazníků**

Z řad studentů VUT jsem získala 147 odpovědí, kde nejvíce mi odpovídali lidé ve věku mezi 21 a 26 lety a více odpovídali muži než ženy. Ze zastoupení z jednotlivých fakult bylo nejvíce respondentů z FSI, dále pak FP a FEKT. Co se benefitů a jejich důležitosti týče, tak studenti umísťovali na první 3 místa nejčastěji flexibilní pracovní dobu, volno navíc a školení a kurzy. Jako zdroj informací o potenciálním zaměstnavateli nejčastěji uváděli respondenti známé a přátele, firemní karierní stránky a vyhledávání na internetu. Faktory, které ovlivňují rozhodnutí pro daného zaměstnavatele, hodnotili respondenti tak, že na prvních pozicích je pracovní atmosféra, vztah s kolegy a týmovost, plat, jistota zaměstnání a možnost učit se novým věcem. Naopak za nejméně důležité hodnotili aktivní účast v sociálním dění, nabídka společnosti, vysoká úroveň odpovědnosti, spokojenost zákazníků a možnost práce z domu.

Společnost podle dotazníkového šetření zná 84 ze 147 respondentů, kdy většina uvedla, že ji zná ze školy nebo z internetu. Z hodnocení korporátního webu vyplývá, že jeho design je hodnocen převážně jako moderní a atraktivní, ale jednoduchost orientace a množství informací na něm je již slabší. Karierní stránky jsou hodnoceny velmi dobře celkově, z hodnocení vystupovala vyšší hodnota v přehlednosti a orientaci. Co se týče působení společnosti na respondenty, tak společnost na ně působí inovativně, stabilně a důvěryhodně. Při hodnocení chuti zde začít do budoucna pracovat vyšla průměrná hodnota 3,4 na škále od 1 do 5, kde 16 zvolilo, že by zde určitě pracovat chtělo a 8 by to ani nezvažovalo,

Dotazník směřovaný do interního prostoru společnosti mi zodpovědělo 46 zaměstnanců, kde větší část tvořili muži než ženy a nejčastěji odpovídali zaměstnanci, kteří ve

společnosti pracují od 1 do 5 let. Co se týče faktorů hodnocených velmi kladně ve společnosti, tak jsou to flexibilní pracovní doba, vztah s kolegy a nadřízeným, balíček benefitů a možnost práce z domu. Naopak faktory hodnocené negativněji jsou pracoviště jeho vzhled, platové ohodnocení, účast v sociálním dění, možnost účasti při rozhodování a možnost karierního růstu. Hodnota NPS vyjadřující, s jakou pravděpodobností by zaměstnanec doporučil firmu jako zaměstnavatele je -6,52, kdy 30 z 46 zaměstnanců uvedlo, že pravděpodobnost tohoto doporučení je na škále od 0 do 10 rovna 7 a více. Nejčastěji opakovaná pozitiva vyzdvihnutá zaměstnanci jsou kolektiv, benefity, stabilita a jistota práce a také náplň práce a s ní spojené možnost kreativity. Prvky, které se opakovaly jako negativa jsou problémy s komunikací mezi odděleními a pracovní atmosféra, zdoluhavost procesů a jejich neprovázanost, korporátní mantinely a přehršel byrokracie a administrativy.

Jedním z benefitů, který je studenty hodnocen jako velmi důležitý je flexibilní pracovní doba, její hodnocení zaměstnanců společnosti je nejlepší, ze všech faktorů. Volno navíc, která je pro studenty důležitým benefitem je ve firmě v podobě 5 týdnů dovolené, sick days, bridge days a zkrácené pracovní doby. Co se týče školení a kurzů, tak je ve společnosti mnoho možností, ať už jde o kurzy jazykové nebo školení profesní, navíc se aktuálně rozbíhá i projekt interní akademie. Možnost práce z domu jako další důležitý benefit pro studenty, je ve firmě možná jen pro některé pozice, a to pro THP pracovníky a důvěra k ní se s celosvětovou pandemií zvýšila.

Pokud se zaměřím na faktory, které studenti hodnotí jako velmi důležité, tak je zde například pracovní atmosféra, která zaměstnanci ve společnosti byla hodnocena spíše průměrně, to stejné platí i pro platové ohodnocení. Naopak pokud se podívám na to, co společnost splňuje z pohledu zaměstnanců, tak je to týmovost a vztahy mezi kolegy a nadřízeným. Z dotazů směrem k pozitivum a negativum společnosti vychází problém komunikace mezi odděleními, který určitě ovlivňuje pracovní atmosféru celé společnosti.

## 4 Návrhová část

Na základě provedení dotazníkového šetření ve společnosti a se studenty VUT budou v následující části uvedeny návrhy řešení pro zlepšení informovanosti o Společnosti XY, s.r.o. nejen mezi studenty. Návrhy by měli také napomoci k celkovému zlepšení Employer Brandu společnosti směrem dovnitř i ven organizace a zlepšení WOM. V tvorbě návrhů mi byly nápomocné také rozhovory s HR týmem společnosti.

Důležité je podotknout, že tvorba EB je běh na dlouhou trať a je nutné na to při všech aktivitách myslet. Nástrojů a aktivit ke zlepšení je opravdu mnoho, v této části se zaměřím na taková, ke kterým mě přivedly nedostatky zjištěné v analytické části.

Ve veškerých výpočtech využívám hodinovou sazbu 1 000 Kč, ve které je již započteno sociální a zdravotní pojištění a také pojištění zaměstnavatele. Tato hodinová sazba vychází z controllingu společnosti za fiskální rok, kdy se po každém tvoří znovu podle navýšení režii a odpisů strojů.

### 4.1 Karierní stránky

Zaměření se na karierní stránky je velice důležité jelikož, jak jsem již zmínila v analytické části, částečně nahrazují web společnosti, který je pouze v korporátní verzi v angličtině. Několik návrhů vychází z dotazníkového šetření mezi studenty VUT, kteří měli možnost sdělit svůj názor a co podle nich na těchto stránkách chybí. Další návrhy vystupují z aktuálních trendů a poznatků z analytické části práce.

U karierních stránek chybí tyto informace (budou blíže popsány v následujících odstavcích):

- Vybízení ke kontaktu v případě, že není vypsána ideální pozice pro adepta
- Jednodušší přístup na stránky při hledání na internetu
- Více informací v inzerátu pro jednotlivé pozice
- Bližší popsání firemní kultury, prostředí a nálady.

#### Vybízení ke kontaktu

Pro zvýšení počtu kandidátů, kteří mohou být pro společnost zajímaví, ale nenašli pozici, která by je zaujala, bych doporučila umístit **možnost kontaktování**. K možnosti kontaktovat společnost i v případě nevypsané pozice podle představ zájemce, je vybízeno na záložce „Výběrové řízení“. Vzhledem k tomu, že lidé mají tendenci v případě

neadekvátních pozic takové karierní stránky opustit, bylo by lepší umístit možnost kontaktu na záložku „Volné pozice“ například pod seznam aktuálně vypsanych pozic. Zde bych doporučila, také neuvést pouze kontakt na recruitera společnosti, ale připravit možnost odeslání, co možná nejjednodušší. Umístit zde výzvu ke kontaktování společnosti i v případě neshody s vypsány mi pozicemi a k ní možnost zaslat zprávu rovnou z webu.

Ideálně pokud by se daný zájemce mohl takto dostat k vyplnění podobného formuláře jako je tomu při jeho odesílání odpovědi na vypsanou pozici. Na obrázku č. 5 je vidět jednoduchý návrh, jak by kontakt pro zájemce mohl vypadat. Tento formulář bych uvedla například slovy: „Nenašli jste, co jste hledali. Dejte nám o sobě vědět.“

Jméno

Příjmení

Váš e-mail

Životopis

Soubor nevybrán

[www.linkedin.com/vasejmeno](http://www.linkedin.com/vasejmeno)

Přiložte prosím životopis nebo link na něj.

Napište nám vzkaz (nepovinné)

**ODESLAT**

Obrázek 5: Návrh kontaktu pro zájemce; Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že web funguje na doméně Jobs.cz, by tato úprava byla při vložení celého formuláře zpoplatněno podle sazby, kterou si tato firma účtuje. Tedy za hodinu práce přibližně 1 750 Kč.

Při variantě uvést pouze text s e-mailem a pobídkou ke kontaktování by měla být úprava úplně zdarma v rámci textových úprav webu.

## **Přístup ke karierním stránkám z vyhledávače**

Další návrh se týká špatné **přístupnosti karierních stránek**. Aktuálně není možné najít tyto stránky přes vyhledávač. Jediné, jak se na ně můžete dostat je přes web Jobs.cz a přes jednotlivé vypsané pozice. Pro zlepšení přístupnosti bych doporučila kontaktovat Jobs.cz, u kterých jsou karierní stránky vyhotovené, a domluvit se na možnostech. Úprava by zde spočívala v optimalizaci stránek pomocí SEO, kdy dojde k lepší viditelnosti pro lidi, kteří mají o tuto společnost zájem a zadávají do vyhledávače přímo tuto společnost a práci v ní. Nejde o reklamu, ale o lepší zachycení zájemců.

Tato úprava by opět byla provedena přes firmu, která web spravuje a náklady by opět byly kalkulovány podle hodin strávených nad úpravami vynásobenými výše zmíněnou hodinovou sazbou. Konzultace ohledně klíčových slov, úprava a tvorba textu na karierní stránky odpovídající těmto slovům by měla zabrat přibližně 2 hodiny času. Náklady jsou zde tedy 3 500 Kč.

## **Větší množství informací v inzerátu**

Návrh, který vyplývá částečně z dotazníku je úprava vystavených **inzerátů** a jejich zobrazování na portálu Jobs.cz. Informace, které v inzerátu chybí je platové rozpětí, dostupnost společnosti MHD a typ provozu (například hlučnost). Doporučení pro tento nedostatek je úprava inzerátu například za pomoci využití přístupu 4P. Tedy vypsát zde volnou pozici, cenu – odměnu za práci, místo – podnikovou kulturu, image společnosti. A v neposlední řadě, správně zvolit propagační kanály pro celý inzerát.

**Produkt** neboli nabídku pozice společnost popisuje různě. Záleží, o jakou pozici se jedná. Při THP pozicích je vypsána náplň práce opravdu detailně. V pozicích vypisovaných pro dílenské pracovníky už popis není tak obsáhlý, ale zde záleží na aktuální vypsané pozici. Doporučila bych uvést typ provozu jako je právě již výše zmíněná hlučnost, prašnost a další faktory, které k práci patří.

U **ceny** je důležité zdůraznit, že společnost ve svých inzerátech hodně poukazuje na benefity, které nabízejí, ty byly i zaměstnanci firmy hodnoceny velmi dobře. Co ovšem nezmiňuje je výše platu, kterou právě generace studentů ohodnotila jako velmi důležitou, více než 80 % mnou dotazovaných zhodnotilo platové ohodnocení jako důležité až velmi důležité. Proto bych doporučila plat uvést, případně uvést alespoň nějaké rozmezí.

Vzhledem k tomu, že v inzerátech není uvedeno platové ohodnocení může dojít v případě vyhledávání pozic na portálech jako je Jobs.cz ke skrytí nabídek společnosti při omezení

vyhledávání pomocí platu. Doporučila bych tedy pokud není možné uvést platové rozmezí viditelně pro kandidáty, uvést platové rozmezí do vnitřního systému vyhledávacích portálů. Což povede k tomu, že i při zadání minimální mzdy uvidí potencionální kandidát nabídku, pokud bude splňovat jeho požadavky. Zároveň se ale nedozví mzdu, která je společností za pozici nabízena.

Co se týká kanálů využívaných k **propagaci**, tak společnost využívá několik míst, kde své nabídky zveřejňuje, jako Jobs.cz, práce.cz, LinkedIn, Práce za rohem a firemní web. Výběr kanálu je ovlivněn typem vypsané pozice, kdy upravují kanály podle toho, zda se jedná o THP nebo dělnickou pozici.

Posledním „P“ z přístupu je **místo**, tedy popis pracoviště, kulturu ve společnosti a image za kterou si firma stojí. Do inzerátu bych v tomto směru doporučovala zanechat alespoň rámcově popis týmu a nálady v něm. Toto by mohlo alespoň částečně vyřešit karierní video navrhované v dalších bodech, kde by nálada a kultura firmy byla vyobrazena.

Úpravám inzerátu by podlehly až nově vypsané pozice, tedy by nedošlo ke zvýšení nákladů. Jelikož vložení mzdy na Jobs.cz a její skrytí v inzerátu se dá vyřešit u vložení nového inzerátu. Tak stejně by u nových inzerátů již mohlo dojít k vložení odkazu na video a více informací o pozici jako takové.

### **Popis firemní kultury, prostředí a nálady**

Mimo inzerát se jeví jako velmi dobrý nápad a možnost, jak rychle zaujmout kandidáta a přenést informace o kultuře a uznávaných hodnotách ve společnosti formou náborového videa. Zde je velká řada možností, které se dají aplikovat. Video může být natočeno herci nebo reálnými zaměstnanci společnosti, což vždy působí autentičtěji. Na karierních stránkách již jedno video nalezneme je to ovšem video spíše informativní o produktu společnosti a odkazuje se na YouTube kanál společnosti od které v nedávné době proběhlo odtrhnutí. Myslím, že video natočené z prostředí společnosti a aktuálními zaměstnanci, kteří na kameru vysloví, co je na práci zde baví a čeho si cení, dokáže zájemce vtáhnout do společnosti.

Při 2 různých videích, kde by jedno bylo zaměřeno na dílenské pozice a jedno na THP pozice, dostaneme náklady uvedené v tabulce č. 10. Náklady jsou odvozeny od konzultace s majitelem firmy, které se takovými videi zabývá. Náklady pro videa se dost různí podle požadavků, například zda je požadavkem, aby ve videu byl záběr z dronu.



Ceny se pak určují podle náročnosti produkce, kam patří scénář, lokace natáčené, postprodukce a střih videa a mnoho dalších. Cena je od 50 000 do 100 000 Kč.

Jako další náklady k videu by v případě obsazení reálných zaměstnanců měla být nějaká odměna, nebo pozornost, za natočení videa. Rozhodně nemyslím odměnu čistě finanční, ale spíše nějaký voucher do restaurace, na zážitek nebo lístky do kina. Zkrátka malou pozornost od firmy jako ocenění snahy pomoci společnosti s její značkou. Ve videu by měli být lidé, kteří mají práci ve společnosti rádi a dobrovolně chtějí pomoci, ne lidé, kteří by za finanční odměnu řekli i lživé informace. Pokud si člověk opravdu myslí to, co bude říkat na videu, video dostane mnohem lepší a reálnější vyznění. Poukázka by mohla být například v hodnotě 500 Kč na jednoho člověka. Dejme tomu, že by v každém videu byli 3 lidé, kteří by o společnosti mluvili a natáčení by pro každého zabralo přibližně hodinu, kterou by nemohli pracovat.

V tabulce č. 12 vidíme náklady na tvorbu videa, při úvaze průměrných nákladů na cenu videa 75 000 Kč.

*Tabulka 12: Odhad nákladů za video; Vlastní zpracování*

Počet videí	Průměrná cena videa	Náklady na „herce“ odměna	Náklady na „herce“ neodpracovaný čas	Celkové náklady
1 video	75 000	1 500	3 000	79 500
2 videa	150 000	3 000	6 000	159 000

Částečně se dá říct, že úsporou plynoucí z videa by bylo odstínění kandidátů na pozici, pro které je kultura prezentovaná na videu nepřijatelná. Specificky by šlo tedy o úsporu ve formě času stráveného nad životopisem kandidáta a také nad jeho pohovorem.

### **Záložka „Proč k nám“**

Poslední návrh týkající se kariérních stránek je částečně propojen s návrhem náborového videa. Jedná se o návrh vylepšení sekce „Proč k nám“, kde najdeme obsáhle popsané benefity, které společnost nabízí zaměstnancům rozdělené na 4 skupiny, a to na Pracovní doba, Rodina a volný čas, Stravování a Zdraví. Doporučila bych zde se také zaměřit na to jaká je společnost XY, s.r.o., proč v ní zaměstnanci pracují a co o ní říkají, nebo například za čím si stojí. Vzhledem k tomu, že v záložce „O nás“ společnost již uvádí své

jedenáctero hodnot, tak bych doporučila vložit odkaz nebo alespoň v textu zmínit, že jsou hodnoty již zmíněny v jiné záložce. Doporučila bych také zmínit možnosti školení a rozvoje, jaké ve společnosti jsou, zmínit například interní akademii. Částečně by tento problém pokrylo právě náborové video, kde by měl kandidát možnost do společnosti zprostředkovaně nahlédnout.

Celkové náklady při doporučených úpravách kariérních stránek jsou uvedeny v tabulce č. 13. Kde jsou v případě vícero možností řešení uvedeny vždy možnosti s vyššími náklady, například u videa nebo úpravy vybízení ke kontaktu.

*Tabulka 13: Náklady na úpravu kariérních stránek; Vlastní zpracování*

ÚPRAVA	NÁKLADY
Vybízení ke kontaktu	1 750 Kč
Přístup z vyhledávače	3 500 Kč
Úprava inzerátu	0 (v rámci nových inzerátů)
Náborové video	159 000 Kč
Textové doplnění „Proč k nám“	0 (v rámci paušálu úprav)
Celkem	164 250 Kč

## 4.2 eNPS

Další kategorií, na kterou je podle analytické části potřeba se zaměřit je hodnota eNPS, tedy hodnota toho, s jakou pravděpodobností budou zaměstnanci společnosti společnost doporučovat svým známým. Vzhledem k tomu, že v dotaznících uvedlo 68 % studentů, že jedním ze způsobů hledání práce je pro ně informace o pozici od známých a přátel, tedy WOM, je důležité se na tento aspekt zaměřit. Zároveň je důležité podotknout, že pouze necelých 20 % studentů uvedlo, že společnost XY, s.r.o. zná právě pomocí WOM. Hodnota eNPS je -6,52, což znamená, že více dotazovaných zaměstnanců by společnost nedoporučilo a patří tak do kategorie kritiků. Zároveň jsem v dotazníku směrem k zaměstnancům položila dotaz na pozitiva a negativa společnosti, kdy negativa pokládám za možnost se jako společnost zlepšit a tím napomoci zaměstnancům se cítit lépe. Pozitiva pak беру jako něco, co by měla společnost udržet i při zavádění nových nápadů.

## **Pravidelné hodnocení eNPS**

Jako první doporučení, které z těchto faktů vyplývá je zařadit na pravidelné bázi hodnocení eNPS ve společnosti alespoň jednou za 6 měsíců. Do tohoto hodnocení uvést klasickou škálu NPS, a navíc se dotázat na důvody zvolené odpovědi. Je velice důležité ujistit zaměstnance o naprosté anonymitě dotazu pro autentičnost jejich odpovědí. Na základě vyhodnocení těchto dotazů postupně vylepšovat věci, které zaměstnancům nevyhovují a jsou pro ně přítěží a věci, které jsou naopak hodnoceny kladně udržovat. V případě nějakého zlepšení, či úpravy, takový fakt rozšířit mezi zaměstnance, kterých se týká například pomocí e-mailu nebo příspěvku na firemním intranetu.

Náklady na tuto úpravu by byly velmi nízké vzhledem k již probíhajícím dotazníkovým šetřením ve společnosti, ke kterým by se mohlo toto hodnocení přidat. Po rozhovoru s členkou HR oddělení hodnotím náklady na přibližně hodinu času na zakomponování do existujících dotazníků a následně hodinu na vyhodnocení.

Náklady by tedy činily 2 000 Kč.

## **Referall program**

Ve společnosti již je zaveden referall program, ve kterém dostane odměnu stávající zaměstnanec až po najmutí referovaného kandidáta a po skončení jeho zkušební doby. Tato doba je velice dlouhá, pokud vezmeme v potaz možný odchod z minulého zaměstnání referovaného člověka 2 měsíce a k tomu přičteme 3 měsíce zkušební doby dostáváme se na 5 měsíců od referování naším stávajícím zaměstnancem. Toto je ovšem ideální případ. Lhůta může být ještě o něco delší vzhledem k délce výběrového řízení a vyřízení všech formalit. Aktuálně je ve společnosti nastaven referall program způsobem různých odměn na různé pozice od 15 000 Kč pro dělnické pozice až po 40 000 Kč pro supervizora externí montáže. Pro ostatní pracovníky THP pozic zatím referall program nefunguje, a tedy nedostávají žádnou odměnu. Můj návrh v této oblasti je tedy odměňování zaměstnance v rámci průběhu celého výběrového řízení referovaného kandidáta, nehledě na typ pozice, na kterou doporučuje. Zde by naprosto postačili opravdu malé odměny na jednotlivých stupních výběrového řízení, které by vedly k větší oblibě referall programu. Bližší popis odměn na jednotlivých stupních v tabulce č. 14. Poukázky by mohly být přiřazovány do benefit programu, kde mají zaměstnanci mnoho variant jejich využití. Zároveň pro zajištění nenavýšení nákladů spojených s referall programem uvažuji snížení konečné odměny pro zaměstnance o částku, která bude

rozložena v menších odměnách za jednotlivé stupně výběrového řízení. Náklady částečně vzrostou vzhledem k práci ohledně předávání odměn a informování referujícího o průběhu řízení. Vzhledem k tomu, že mezi další důvody neaktivního referall programu ve společnostech patří právě nízká informovanost referujícího o referovaném kandidátovi a průběhu jeho řízení, pomohlo by to i v tomto ohledu. Jsem přesvědčená, že by mohla celá komunikace probíhat formou e-mailů, a tedy by se dalo velkou část automatizovat pro zjednodušení. Forma zjednodušení například vytvořením šablon e-mailových zpráv o jednotlivých stupních řízení s potencionálním kandidátem by mohli mít na HR připraveno společně se zasíláním odměn. Věřím tedy, že po zavedení tohoto systému by došlo k navýšení času stráveného jedním referovaným kandidátem o jednu hodinu v případě, že kandidát projde všechny stupně výběrového řízení. Náklady se tedy dají odhadnout na hodinu času na jednoho kandidáta na 1 000 Kč.

*Tabulka 14: Návrh na odměny v referall programu; Vlastní zpracování*

Stupeň výběrového řízení	Nyní	Nový návrh
Prescreen hovor	-	Oběd zdarma
Pohovor	-	Poukázka v hodnotě 250 Kč
Nabídka	-	Poukázka v hodnotě 500 Kč
Nástup do práce	-	Poukázka v hodnotě 1 000 Kč
Dokončení zkušební doby	15 000 Kč – 40 000 Kč	20 000 Kč

Referall programu by také měl provázet proaktivní přístup a informovanost o něm. Dále je velmi důležité mezi zaměstnance rozšířit vědomí o tom, že zaměstnanec neodpovídá za úspěch kandidáta, kterého doporučí.

### **Návrhy z dotazníku ve společnosti**

Další věc, které by mohla napomoci ve zlepšení WOM, a tedy i eNPS, a celkově pocitu spokojenosti zaměstnanců je vědomí, že změny, které navrhuji jsou brány v potaz a případně jsou věci zlepšovány.

Z dotazníku, který jsem provedla ve společnosti v rámci této práce vyplynulo několik možností ke zlepšení, jako například úprava open space kanceláří, které nevyhovují všem

zaměstnancům. Byly zde návrhy například na buňky, které odhluční místnost a dají se využít například pokud člověk potřebuje vyřídit hovor.

Dalším bolavým místem je pracovní atmosféra především mezi jednotlivými odděleními, kde nastává problém v komunikaci a předávání informací. Zde jsou návrhy dost složité vzhledem k rozdílnosti týmů, ale věřím, že například větší propojení týmů a oddělení v rámci již aktivních společenských akcí, které společnost pořádá, by napomohla k přátelštější atmosféře.

### **4.3 EVP**

Další kategorií, kde vidím prostor pro zlepšení je jasné definování EVP, tedy jasné definování toho, jak chce být společnost vnímána svými zaměstnanci, potenciálními kandidáty, konkurencí a také obchodními partnery. Je důležité uvědomit si, že každá interakce přináší nějakou zkušenost se společností a naším cílem pro budování značky zaměstnavatele, je zajistit, aby tyto zkušenosti byly převážně pozitivní. Je tedy důležité vědět, za jakými hodnotami společnost stojí a také je nutné tyto hodnoty firmou efektivně šířit, tak aby řádný zaměstnanec nepochyboval o tom, jaké jsou. Zde je žádoucí, aby ve smyslu těchto hodnot potom všichni vystupovali a mluvili o společnosti, tedy aby se hodnoty postupně rozšířili směrem ven z podniku.

Aktuálně je ve společnosti ohledně hodnot, vize a cílů mírný zmatek, který vyplývá z přítomnosti dvou podobných, ale ne totožných konceptů, které jsou prezentovány. Tyto koncepty jsou jeden z mateřské společnosti a jeden vytvořen přímo pro brněnský závod. Jedním z návrhů je tedy vytvoření pouze jednoho konceptu, který bude šířen. Ideálně by měl být v češtině, aby mohl být šířen i pro zaměstnance, kteří nemají znalosti angličtiny.

Pro lepší pochopení, co všechno do EVP patří uvedu základní nosné sloupce EVP:

- Odměny – motivační složka pro zaměstnance, a to finanční i nefinanční
- Práce – typ práce, možnosti, které nabízí a také možnost u práce mít aktivní osobní život
- Firma – image firmy, firemní kultura
- Lidé – úroveň a kvalita mezilidských interakcí na pracovišti mezi všemi aktivními účastníky provozu společnosti
- Příležitosti – možnost rozvoje, jistota do budoucnosti, karierní růst.

Z analytické části této práce vyplývá, že společnost by měla zapracovat na posledních třech bodech, tedy firma, lidé a příležitosti. Předešlý návrh již částečně řeší právě bod

firmy, její image a firemní kultury. V návrzích směřovaných směrem k zvýšení hodnoty eNPS jsem již částečně zmínila i řešení, které se zde týká lidí, úrovně a kvality vztahů mezi nimi. V čem společnost dozajista exceluje i mezi zraky studentů je její vnímání jako jistoty do budoucna, studenti firmu hodnotili převážně jako stabilní, důvěryhodnou a také inovativní. V dotazníku směřovaném směrem do společnosti se objevili dvě negativní zmínky o kariérním růstu, z takto malého počtu zmínek se nedá tvořit závěr, že je toto jeden z problémů společnosti, ale je to rozhodně podnět pro větší ostražitost v tomto směru.

### **Zpětná vazba mezi odděleními**

Můj návrh na zlepšení úrovně a kvality mezilidských interakcí na pracovišti mezi účastníky provozu bude částečně vyplývat z mojí zkušenosti rozhovorů na různých odděleních. V několika případech jsem se setkala s problémem předávání problému a odpovědnosti z jednoho na další oddělení. Můj návrh je tedy zaměřit se na zpětnou vazbu mezi odděleními. Vypracovat systém zpětné vazby mezi odděleními, který by mohl při správném postupu vést k mnohým zlepšením a novým nápadům z pohledu méně zainteresovaných kolegů. Zpětná vazby by rozhodně neměla fungovat jako možnost stěžovat si, co všechno ostatní oddělení udělali špatně nebo vůbec. Mělo by jít o konstruktivní kritiku v ideální formě i s návrhem, jak daný problém vyřešit. Jsem přesvědčena, že často jen vyslovení problému vyřeší jeho velkou část, a tak si myslím, že ideální formou této zpětné vazby by bylo prvotně se o vzniklém problému pobavit na meetingu na oddělení a až poté vše přenést na oddělení, kde problém vzniká.

Co se týká komunikace na odděleních, vychází z analytické části jako velice dobrá a vztahy mezi zaměstnanci a jejich přímým nadřízeným jsou také hodnoceny velmi dobře. Usuzuji tedy, že by neměl být problém takto řešit vzniklé problémy. Po interním řešení vzniklé situace by mohlo dojít k předání vyplněného formuláře na oddělení, kde problém vzniká. Touto písemnou formou by došlo ke snížení emočního zabarvení problému a celé řešení by mohlo probíhat klidněji, návrh tabulky sdělení zpětné vazby mezi odděleními je vidět v tabulce č.15. V případě nedostatku informací by se mohli tyto oddělení spojit a problém společně řešit. Velice důležitá u tohoto návrhu je podpora z vedení, kdy by měl nadřízený šířit myšlenku, že přeci nejde o úspěch jednoho oddělení, nýbrž o úspěchy a výhry celé společnosti.

Tabulka 15:Návrh na tabulku pro zpětnou vazbu; Vlastní zpracování

Oddělení udělující zpětnou vazbu:		Pro oddělení:	Datum:
Popis situace, která vedla k události:		Datum zaznamenání komplikace:	
Popis vzniklé komplikace:		Kde všude se komplikace projevila:	
Návrh na možné vylepšení/ řešení:			
Poznámky navíc:			

Nákladem pro tento návrh je určité i čas, který u toho týmy stráví, kde je předpoklad hodinového setkání na sepsání zpětné vazby. A také hodinové setkání u týmu, kterému bude zpětná vazba podávána. Jedná se tedy o 2 hodiny, kdy přesné náklady lze určit vynásobením počtu osob zainteresovaných do řešení. Pro příklad pro tým o 4 lidech sdělující vazbu týmu složenému z 5 lidí by se náklady spočítaly následovně.

$$(4 \text{ lidé} * 1 \text{ hodina} * 1\,000 \text{ Kč}) + (5 \text{ lidí} * 1 \text{ hodina} * 1\,000 \text{ Kč}) = 9\,000 \text{ Kč}.$$

Tyto náklady jsou na prvotní řešení a je možné, že by bylo nutné zvýšit čas na řešení problému, což by se odvíjelo od složitosti řešeného problému.

Pro podporu rozvoje zpětné vazby ve společnosti i na úrovni mezi různými odděleními bych také doporučila školení, alespoň pro vedoucí oddělení. Toto školení by jim zajisté pomohlo i v předávání zpětné vazby směrem k jejich týmům a hodnocení jejich výkonu. Nabídek je na trhu více pro výpočet nákladů zvolím školení od firmy ICT Pro s.r.o., která nabízí školení na 2 dny na téma pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor. Školení obsahuje také praktická cvičení. Cena školení činí 7 200 Kč za osobu. (50)

Pro 2 týmy s dvěma různými manažery by náklady na školení činili 14 400 Kč, kdy by šlo o jednorázový náklad.

#### **4.4 Měření nákladů a času náborového procesu**

Ve všech společnostech se vedení vždy zajímá o náklady a pokud navrhujeme změny měli bychom být schopni prokázat, co z nich pro firmu vyplyne. V tomto ohledu bych navrhla společnosti XY s.r.o. zaměřit se na více metrik než jen fluktuaci ve společnosti. Vzhledem k charakteru změn, které jsem doposud navrhla, bych doporučila měřit čas a náklady na nábor nového zaměstnance, tedy Time-to-hire a Cost-per-hire. Případně také hodnotit efektivnost náborového procesu, například za pomoci vzorců uvedených v kapitole 3.5.3 Hodnocení náborového procesu, této práce. Metrik, které mohou napomoci k hodnocení a dokládání vývoje v oblasti náborového řízení je mnoho a je možné si je upravit dle potřeb společnosti, například nastavením určitého časového období ve, kterém metriku sledujete.

Náklady na tento návrh spočívají v času, který budou muset členové HR strávit u výpočtu a přípravy podkladů pro výpočty. Tento čas po konzultaci s HR oddělením definuji na 2 hodiny za dané časové období, kde by ze začátku probíhalo hodnocení jednou za půl roku. Náklady by tedy vzrostly o 4000 Kč ročně.

#### **4.5 Náklady na návrhy**

V následující tabulce č. 16 je vidět přehled nákladů na jednotlivé úpravy navržené v této diplomové práci. V tabulce je také uvedena jednotka, na jakou se daný náklad vztahuje, jako například, osoba, rok nebo referall. U firemního videa se cena může velmi lišit podle toho, jakou firmu si na zpracování společnost vybere a jak složitá bude postprodukce videa. Náklady, u kterých není žádná veličina připsána jsou jednorázové.



Tabulka 16: Náklady na návrhy; Vlastní zpracování

<b>Návrh</b>	<b>Minimální hodnota</b>	<b>Maximální hodnota</b>
<b>Úprava karierních stránek – výzva ke kontaktu</b>	0	1 750 Kč
<b>Úprava karierních stránek – přístup z vyhledávače</b>	3 500 Kč	-
<b>Úprava karierních stránek – firemní video</b>	79 500 Kč/ 1 video	159 000 Kč/ 2 videa
<b>Pravidelné hodnocení eNPS</b>	4 000 Kč/ rok	-
<b>Referall program – administrativa</b>	1 000 Kč/ referall	-
<b>Referall program odměny</b>	22 000 Kč/ referall	-
<b>Zpětná vazba mezi odděleními</b>	1 000 Kč/ člen týmu	-
<b>Školení zpětné vazby</b>	7 200 Kč/osoba	-
<b>Měření času a nákladů náborového procesu</b>	4 000 Kč/ rok	-

U několika opatření je uvedena pouze hodnota na jednotku, kdy jejich celková hodnota je jen těžce odhadnutelná. Například referall bude velice záviset na počtu vypsanych pozic ve společnosti, tedy na možnosti jej využívat. Tak stejně i školení na zpětnou vazbu nemusí být aplikováno ihned pro všechny vedoucí pracovníky a může být přednostně vytipováno jen několik oddělení, kde je známo, že mají s ostatními odděleními problematické vztahy.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav značky zaměstnavatele a navrhnout změny k jejímu rozvoji pro získávání nejvíce talentovaných zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro podporu dosažení hlavního cíle práce, byly vymezeny dílčí cíle práce. Mezi ně patří zmapování očekávání studentů VUT vůči jejich potenciálnímu zaměstnavateli a zjištění působení společnosti XY, s.r.o. na tyto studenty. Dalším dílčím cílem bylo provedení dotazníkového šetření ve společnosti zaměřeného na hodnocení společnosti jako zaměstnavatele.

Celá práce je složena ze dvou částí. První část je zaměřena na teoretická východiska zvolené problematiky. Jsou zde popsány a přiblíženy pojmy jako je řízení lidských zdrojů, personální marketing, značka zaměstnavatele, získávání pracovníků, sociální sítě a generace X, Y, Z. V druhé části práce je popsána současná situace společnosti, její dosavadní aktivity směrem k budování značky zaměstnavatele. V této části je také uveden popis hodnocení zaměstnanců, zaměstnanci a jejich nábor.

Dále jsou v práci zpracována dvě dotazníková šetření zaměřené na studenty VUT v Brně a na zaměstnance společnosti XY, s.r.o. V dotaznících byly využity otázky uzavřené i otevřené se slovní odpovědí. Výsledky těchto výzkumů byly následně zpracovány pomocí grafů, tabulek a slovního ohodnocení.

V závěru práce jsou navrženy a doporučeny opatření ke zlepšení aktivit směřované k rozvoji značky zaměstnavatele a k větší spokojenost zaměstnanců. Návrh těchto opatření probíhal na základě teoretických znalostí, současného stavu, výsledků dotazníkových šetření a rozhovorů s členy oddělení HR ve společnosti XY, s.r.o. Opatření, která jsou navržena by měla vést k rozvoji EB a zlepšení WOM společnosti. Navíc by tato opatření měla zvýšit spokojenost zaměstnanců a zvýšit povědomí o hodnotách této společnosti.

Cílů této diplomové práce bylo dosaženo pomocí dotazníkových šetření a na jejich základě byla navržena opatření ke zlepšení. Při aplikaci těchto opatření by mělo dojít ke zvýšení povědomí o značce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Návrhy uvedené v této diplomové práci byly komunikovány se zástupci společnosti a zároveň s nimi byla konzultována i praktická využitelnost těchto navržených opatření.

## Seznam použitých zdrojů

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (3) RICHARDSON, Ray a Marc THOMPSON. *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. London: Institute of Personnel and Development, 1999. ISBN 9780852928325.
- (4) WRIGHT, Patrick M., Scott A. SNELL a Peder H. JACOBSEN. *Current Approaches to HR Strategies: Inside-Out vs. Outside-In*. NY: Cornell University, 2003. CAHRS Working Paper #03-22. School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- (5) BRADT, George. *How To Win The War For Talent In 2015* [online]. New York: Forbes [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/?sh=22722b172195>
- (6) FIGURSKA, IRENA a EWA MATUSKA. EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY. *Human Resources Management & Ergonomics* [online]. 2013, (22013), 17 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)
- (7) AMBLER, Tim a Simon BARROW. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. 1996, 4(3), 185-206 [cit. 2020-12-13]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/bm.1996.42
- (8) ROSTEHRORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. 1st. London: Gower Publishing, Ltd., 2009. ISBN 0566088991.

- (9) MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT. *Employer Branding For Dummies*. 1. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.
- (10) PETERS, Rebecca. Employer brand. *CIPD* [online]. London: © Copyright Chartered Institute of Personnel and Development, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
- (11) What is Employer Brand?. *TalentLyft* [online]. Croatia: TalentLyft ©, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-brand>
- (12) BERTHON, Pierre, Michael EWING a Li Lian HAH. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* [online]. 2015, **24**(2), 151-172 [cit. 2020-12-13]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- (13) STUART ROPER, DR LEONOR VACAS DE CA, Dr, Anne-Mette SIVERTZEN, Ety Ragnhild NILSEN a Anja H. OLAFSEN. *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media* [online]. 2013, **22**(7), 473-483 [cit. 2020-12-13]. ISSN 1061-0421. Dostupné z: doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- (14) What is Employer Branding?. *Universum* [online]. Stockholm: Universum Communications Sweden AB, 2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/what-is-employer-branding/>
- (15) What is an Employer Value Proposition?. *Universum* [online]. Sweden AB: © Universum Communications Sweden AB, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/the-employer-value-proposition/>
- (16) How Do the EVPs of the World's Most Attractive Employers Stack Up?. *Universum Global* [online]. Stockholm: © Universum Communications Sweden AB, 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/how-do-the-evps-of-the-worlds-most-attractive-employers-stack-up/>

- (17) KOLÁČKOVÁ, Martina. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *Martina Koláčková: personalista hlavou i srdcem* [online]. ČR: © martinakolackova.cz, 2016 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>
- (18) BACKHAUS, Kristin a Surinder TIKOO. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* [online]. 2004, 9(5), 501-517 [cit. 2020-12-23]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/13620430410550754
- (19) DIY Employer Branding...Where Do I Begin?. *Beamery* [online]. London: © Beamery, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://beamery.com/blog/diy-employer-branding>
- (20) PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- (21) How To Measure The Effectiveness Of Your Employer Brand. *Fraser Dove International* [online]. United Kingdom: Fraser Dove ©, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://www.fraserdove.com/measure-employer-brand/>
- (22) SULLIVAN, JOHN. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ERE - The Industry Leader in Recruiting News and Insights* [online]. New York City: © ERE Media., 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- (23) 5 Key Elements of an Employer Brand that Attract and Retain Talent. *Randstad risesmart* [online]. USA: © Randstad RiseSmart, 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.randstadrisemart.com/blog/5-key-elements-employer-brand-attract-retain-talent>
- (24) KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

- (25) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (26) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (27) AXEL, Jorn. *New ways of personnel marketing and recruitment*. 1. Hamburg: Anchor Academic Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH, 2015. ISBN 978-3-95489-900-5.
- (28) Marketingový mix (Marketing Mix). *ManagementMania* [online]. © ManagementMania.com, 2011-2016 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>
- (29) Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *ManagementMania* [online]. © ManagementMania.com., 2011-2016 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- (30) Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení ihned* [online]. Praha: ©Economia, a.s., Hospodářské noviny iHNed.cz, 1996-2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- (31) SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální marketing: Vše o lidech a komunikaci* [online]. Brno: © MenSeek, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- (32) Headhunting vs Recruitment: What is the Difference?. *TalentLyft* [online]. Croatia: TalentLyft ©, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/371/headhunting-vs-recruitment-what-is-the-difference>
- (33) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

- (34) Lidské zdroje (Manager). *Ekonomický software Vario* [online]. Solitea, 2020 [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://uzivatele.vario.cz/dokumentace/pro-uzivatele/modules/manager/agenda-manager/lidske-zdroje-manager>
- (35) *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- (36) STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.
- (37) Cost-per-hire metrics, demystified. *Workable* [online]. America: © Workable Technology Limited, 2012-2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/cost-per-hire>
- (38) Time To Hire – Everything You Need To Know. *TalentLyft* [online]. Croatia: TalentLyft ©, 2020 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/time-to-hire/#How>
- (39) HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- (40) KMOŠEK, Petr. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit?. *Petr Kmošek: objevuju skrytý potenciál lidí i firem* [online]. Praha: © kmosek.com, 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
- (41) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- (42) RAMPTON, John. Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z. *INC* [online]. MANSUETO VENTURES, 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: (<https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>)

- (43) ZAPOMĚŇTE NA KLASIKU, GENERACE ZET NA NI NESLYŠÍ. *Aprofes* [online]. Brno: © Aprofes, s.r.o., 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/generace-z/>
- (44) Net Promoter Score. *Madellia* [online]. California: © Medallia Inc., 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>
- (45) Employee Net Promoter Score (eNPS). *BambooHR* [online]. Utah: © Bamboo HR LLC, 2021 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/employee-net-promoter-score-enps/>
- (46) Studie TOP Zaměstnavatelé 2020: Jasnou volbou je Skupina ČEZ a nejstrměji postoupil nováček Kiwi.com. *Ekontech.cz* [online]. © Ekontech.cz, 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.ekontech.cz/clanek/studie-top-zamestnavatele-2020-jasnou-volbou-je-skupina-cez-nejstrmeji-postoupil-novacek>
- (47) *Sodexo Zaměstnavatel roku* [online]. Praha: © KLUB ZAMĚSTNAVATELŮ MANAGEMENT a.s., 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/vysledky-zamestnavatel-roku/>
- (48) Randstad Award 2019 Czech Republic. <https://www.randstad.cz/en/>: *Randstad* [online]. Praha: © Randstad N.V., 2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/en/employer-brand-research/randstad-award-2019/>
- (49) HR, oddělení. *Informace o zaměstnancích* [osobní rozhovor]. Brno, 2021 [cit. 14.5.2021].
- (50) PRACOVNÍ MOTIVACE, ZPĚTNÁ VAZBA A HODNOTÍCÍ POHOVOR (PERS11. *ICT Pro* [online]. Brno: ICT Pro s. r. o. ©, 2011-2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Pracovni-motivace-zpetna-vazba-a-hodnotici-pohovor-PERS11.aspx>



## **Seznam použitých zkratk**

THP	technickohospodářský pracovník
EB	Employer Brand (Značka zaměstnavatele)
NPS	Net Promoter Score
eNPS	employee Net Promoter Score
Kč	Korun českých
tzn.	to znamená
HR	Human resources (Lidské zdroje)
WOM	Word of mouth

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů; zdroj: (1) .....	18
Obrázek 2: Rozdíl mezi personálním marketingem a employer branding; zdroj: (27)...	31
Obrázek 3: Tři skupiny NPS; Vlastní zpracování podle (44).....	45
Obrázek 4: Složení HR týmu; Vlastní zpracování .....	53
Obrázek 5: Návrh kontaktu pro zájemce; Vlastní zpracování.....	94

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zaměstnanci dle věkových kategorií; Vlastní zpracování .....	52
Tabulka 2: Zaměstnanci dle délky působení; Vlastní zpracování .....	52
Tabulka 3: Hodnocení benefitů při výběru zaměstnání; Vlastní zpracování.....	66
Tabulka 4:Řazení benefitů podle důležitosti; Vlastní zpracování .....	67
Tabulka 5:Pořadí faktorů podle důležitosti; Vlastní zpracování .....	71
Tabulka 6: Hodnocení webu průměr a medián; Vlastní zpracování.....	78
Tabulka 7: Hodnocení kariérních stránek průměr a medián; Vlastní zpracování.....	79
Tabulka 8: Řazení faktorů podle hodnocení; Vlastní zpracování.....	86
Tabulka 9: Rozčlenění do kategorií pro výpočet NPS; Vlastní zpracování .....	87
Tabulka 10: Pozitiva společnosti z pohledu zaměstnanců; Vlastní zpracování.....	88
Tabulka 11:Negativa společnosti z pohledu zaměstnanců; Vlastní zpracování .....	89
Tabulka 12:Odhad nákladů za video; Vlastní zpracování .....	97
Tabulka 13:Náklady na úpravu kariérních stránek; Vlastní zpracování.....	98
Tabulka 14:Návrh na odměny v referall programu; Vlastní zpracování .....	100
Tabulka 15:Návrh na tabulku pro zpětnou vazbu; Vlastní zpracování.....	103
Tabulka 16: Náklady na návrhy; Vlastní zpracování.....	105

## Seznam grafů

Graf 1: Počet respondentů podle věku a pohlaví; Vlastní zpracování .....	64
Graf 2: Rozdělení podle fakult v %; Vlastní zpracování .....	65
Graf 3: Zájem respondentů o budoucí zaměstnání; Vlastní zpracování.....	65
Graf 4: Umístění benefitů na prvních pozicích; Vlastní zpracování .....	68
Graf 5: Umístění benefitů na posledních pozicích; Vlastní zpracování.....	69
Graf 6: Informace o potencionálním zaměstnavateli; Vlastní zpracování .....	70
Graf 7: Důležitost vybraných faktorů při volbě zaměstnání v %; Vlastní zpracování...	72
Graf 8: Způsoby hledání zaměstnání v procentuálním vyjádření; Vlastní zpracování ..	74
Graf 9: Preferovaný typ zadávání úkolů v %; Vlastní zpracování .....	75
Graf 10: Kolik respondentů zná společnost XY, s.r.o.; Vlastní zpracování .....	76
Graf 11: Odkud studenti znají společnost; Vlastní zpracování .....	76
Graf 12: Hodnocení webu společnosti; Vlastní zpracování .....	77
Graf 13: Hodnocení kariérních stránek společnosti; Vlastní zpracování .....	79
Graf 14: Jak společnost působí na respondenty; Vlastní zpracování .....	81
Graf 15: Rozdělení respondentů podle věku a pohlaví v %; Vlastní zpracování.....	83
Graf 16: Rozložení respondentů vzhledem k délce jejich působení ve společnosti; Vlastní zpracování .....	83
Graf 17: Hodnocení vybraných faktorů ve společnosti; Vlastní zpracování .....	85
Graf 18: Způsob zadávání práce; Vlastní zpracování .....	90

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazníkové šetření u studentů VUT

Příloha 2: Dotazníkové šetření ve společnosti XY, s.r.o.

## Příloha 1 (1/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

### Preference ohledně potencionálního zaměstnavatele - studenti VUT

Dobrý den,  
chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku k mé diplomové práci. Jedná se o průzkum zaměřený na  
Vaše preference ohledně potencionálního zaměstnavatele a také o Váš pohled na společnost XY, s.r.o.  
Celý dotazník je anonymní a nezabere Vám více než 10 minut.  
Předem moc děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi  
S pozdravem,  
Kosíková Žaneta

1

Kolik je Vám let? \*

- ☐ 18-20
- ☐ 21-23
- ☐ 24-26
- ☐ 27 a více

2

Jste \*

- ☐ Muž
- ☐ Žena

3

Na jaké fakultě studujete? \*

- ☐ FP
- ☐ FSI
- ☐ FEKT
- ☐ Jiné

4

Uvažujete již nyní o svém budoucím zaměstnání? \*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

## Příloha 1 (2/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

5

Jaké benefity jsou pro Vás při výběru zaměstnání nejdůležitější? Seřadte prosím následující benefity pomocí přetažení jednotlivých možností, nebo využijte šipky na pravé straně k přemístění možnosti. Možnosti seřadte od nejdůležitější - 1 po nejméně důležité - 10. \*

Volno navíc (týden dovolené, sick days,...)

Flexibilní pracovní doba

Školení a kurzy

Příspěvek na sport a rekreaci

Příspěvek na penzijní a životní pojištění

Příspěvek na stravování/ stravenky

Možnost práce z domova (Home office)

Firemní telefon, notebook

Možnost nákupu akcií společnosti

Flexibilní rozpočet na benefity

6

Kde si vyhledáváte informace o potencionálním zaměstnavateli? Můžete zvolit více možností. \*

- ☐ Známi a jejich zkušenost
- ☐ Firemní karierní stránky
- ☐ Google, [Seznam.cz](#)
- ☐ Pracovní úřad
- ☐ LinkedIn
- ☐ Pracovní veletrhy
- ☐ Sociální média (Facebook, Instagram, Twitter,...)
- ☐ Hodnotící portály (Atmoskop, [Vimvic.cz](#)...)
- ☐ Jiné

## Příloha 1 (3/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

7

V následující sekci ohodnoťte důležitost následujících faktorů při výběru zaměstnání. V případě, že se rozhodujete mezi dvěma pracovními nabídkami, jak důležité pro rozhodnutí jsou pro Vás následující faktory? (1 – není to pro mě důležité; 5- je to pro mě velice důležité) \*

	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní vytížení a náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost učit se novým věcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka společnosti (produkty a služby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost být kreativní a inovativní při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysoká úroveň odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracoviště - vzhled, vybavenost, modernost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost účasti při rozhodování a vědomí, že je Váš hlas slyšet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s kolegy - týmovost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domu (Home office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyvážení pracovního a volného času (work-life balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní účast společnosti v sociálním dění v okolí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputace společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Příloha 1 (4/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

8.

Je nějaký faktor, který nebyl uveden v minulé otázce, ale pro Vás je velmi důležitý? Prosím uveďte jej

Zadejte svoji odpověď.

9.

V případě, že chcete hledat zaměstnání, kde budete hledat? Můžete zvolit více možností. \*

- ☐ Doporučení známých, rodiny, přátel
- ☐ Firemní karierní stránky
- ☐ Google, [Seznam.cz](#)
- ☐ Pracovní úřad
- ☐ LinkedIn
- ☐ Pracovní veletrhy
- ☐ Sociální média (Facebook, Instagram, Twitter,...)
- ☐ Pracovní portály ([Jobs.com](#), [Indeed.com](#), [práce.cz](#),...)
- ☐ Recruteři
- ☐ Jině

10.

Preferujete v potencionálním zaměstnání spíš přesně zadané úkoly nebo vclnou ruku při řešení úkolů? Zvolte prosím na stupnici od 1- detailní popis práce, do 5 - naprostá volnost ve zpracování úkolů. \*

- 1   2   3   4   5
- ☐   ☐   ☐   ☐   ☐

## Příloha 1 (5/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

11

Znáte společnost XY, s.r.o.? Pokud ano, odkud? Můžete zvolit více možností. \*

- ☐ Internet
- ☐ Televize
- ☐ Tiskoviny
- ☐ Škola
- ☐ Od rodiny, přátel, známých
- ☐ Ne, neznám tuto společnost
- ☐ Jiné

## Příloha 1 (6/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

V následujícím oddílu zvolte prosím na škále, jak na Vás působí web společnosti XY, s.r.o., který naleznete na tomto odkaze:

<https://www.xy.com/global/en.html>

Volte prosím udělením hvězdiček, tedy 1 - rozhodně nesouhlasím, 5 - rozhodně ano.

**\*NÁHLED WEBU \***

12

Web je přehledný \*



13

Web je atraktivní \*



14

Web poskytuje dostatek informací \*



15

Na webu se lze jednoduše orientovat \*



16

Web má moderní design \*



## Příloha 1 (7/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

V následujícím oddílu zvolte prosím na škále, jak na Vás působí karierní stránky společnosti XY, s.r.o., které naleznete na tomto odkaze:

<https://xy.jobs.cz/>

Volte prosím udělením hvězdiček, tedy 1 - rozhodně nesouhlasím, 5 - rozhodně ano.

### \*NÁHLED KARIERNÍCH STRÁNEK\*

17

Karierní stránky jsou přehledné \*



18

Karierní stránky jsou atraktivní \*



19

Karierní stránky poskytují dostatek informací \*



20

Orientace na karierních stránkách je jednoduchá \*



21

Karierní stránky mají moderní design \*



22

Je něco, co jste se z karierních stránek nedozvěděli, ale je to pro Vás velmi důležité a chtěli byste to vědět?

Zadejte svoji odpověď.

## Příloha 1 (8/8): Dotazníkové šetření u studentů VUT

23

Na stupnici od 1 do 5 určete, jak na Vás působí společnost Siemens Energy jako potenciální zaměstnavatel? Je možné, že aktuálně nejsou vypsané pozice, které by Vás zaujaly, zkuste se prosím v tomto případě spíše zamyslet nad tím, zda je pro Vás jako zaměstnavatel společnost celkově zajímavá a atraktivní. (1 - negativně, o práci zde bych neměl/a zájem; 5 - výborně, chtěl/a bych zde pracovat) \*

1 2 3 4 5  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24

Zvolte prosím, jak na Vás společnost Siemens Energy působí jako potenciální zaměstnavatel? Můžete zvolit více možností. \*

- ☐ Důvěryhodně
- ☐ Férově
- ☐ Flexibilně
- ☐ Stablně
- ☐ Přátelsky
- ☐ Transparentně
- ☐ Inovativně
- ☐ Předpojatě
- ☐ Nudně
- ☐ Zastarale

25

Existuje nějaká společnost, o které můžete říci, že je pro Vás ideálním zaměstnavatelem? Pokud ano prosím uveďte její název a krátký důvod proč. \*

Zadejte svoji odpověď.

## **Příloha 2 (1/3): Dotazníkové šetření ve společnosti XY, s.r.o.**

1. Kolik je Vám let \*

- ☐ 15-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 55-65
- ☐ 65 a více

2. Jste \*

- ☐ Muž
- ☐ Žena

3. Jak dlouho působíte v této společnosti? \*

- ☐ Méně než 6 měsíců
- ☐ Do 1 roku
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11-15 let
- ☐ 16-20 let
- ☐ 21 a více let

## Příloha 2 (2/3): Dotazníkové šetření ve společnosti XY, s.r.o.

4. V následující sekci prosím zhodnoťte úroveň následujících faktorů jako ve škole (1- výborné není co zlepšovat; 5 - špatné) \*

	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovující pracovní vytíženost a náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost učit se novým věcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka společnosti (produkty a služby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost být kreativní a inovativní při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysoká úroveň odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracoviště - vzhled, vybavenost, modernost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost účastnit se při rozhodování a vědomí, že je Váš hlas slyšet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah s kolegy - týmovost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domu (Home office)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyvážení pracovního a volného času (work-life balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní účast společnosti v sociálním dění v okolí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputace společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Příloha 2 (3/3): Dotazníkové šetření ve společnosti XY, s.r.o.

5. V případě, že by Váš známý, kamarád, rodinný příslušník hledal zaměstnání, doporučil/a byste XY, s.r.o. jako zaměstnavatele? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

V žádném případě

Určitě ano

6. Pokud byste měl/a ve zkratce popsat práci ve společnosti XY, s.r.o., co byste uvedl/a jako pozitiva? \*

Zadejte svoji odpověď.

7. Pokud byste měl/a ve zkratce popsat práci ve společnosti XY, s.r.o., co byste uvedl/a jako negativa? \*

Zadejte svoji odpověď.

8. Jakým způsobem jsou Vám **nejčastěji** zadávány pracovní úkoly? \*

- ☐ Přesný detailní popis, bez nutnosti vlastní iniciativy
- ☐ Práce je popsána a vyžaduje jen malou dávku mojí iniciativy
- ☐ Práce je popsána pouze formou osnovy a vyžaduje značnou část iniciativy
- ☐ Je zadáné, co se má vyřešit a řešení je závislé na mě
- ☐ Práci mi nikdo nezadává. Sám vím, co je potřeba udělat.

9. Napadá Vás něco, co by mohla společnost XY, s.r.o. zlepšit, aby byla lepším místem pro práci?

Zadejte svoji odpověď.